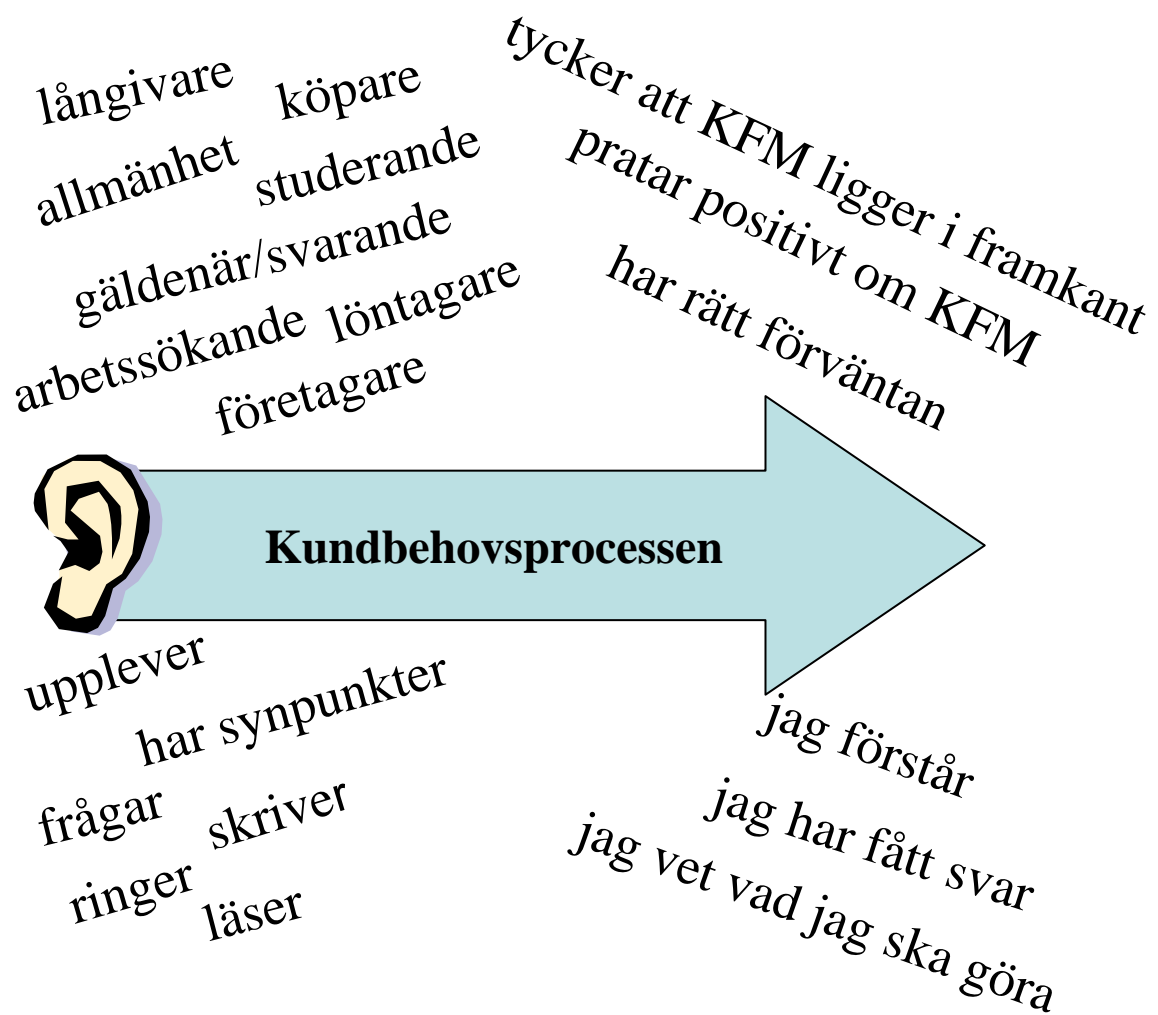


Kundbehovs- processen

**Kundinflytande i verksamheten
- en väg till framgång**

KFM Rapport 2010:1

Kundinflytande i verksamheten - en väg till framgång.



Utvecklingsprocess
Margareta Eriksson
010-574 80 36

RAPPORT

Datum
2010-06-18

Dnr
801 10630-10/121

Innehållsförteckning över rapporten**1 Del 1. Rapport från arbetet med kundbehovsprocessen 2008-09-30.**

Rapporten utmynnar i ett förslag på modell för hur KFM ska arbeta med kundernas krav. Rapporten beskriver modellen närmare samt uppmärksammar även övriga förändringsbehov.

Rapporten inkluderar ett antal bilagor. Totalt omfattar rapporten 39 sidor

2 Del 2. Tillägg till rapport, 2008-09-30, om kundbehovsprocessen, daterad 2010-03-08

Tillägget avser nya texter och nya stycken till den tidigare rapporten. Tillägget innehåller underlaget för beslut avseende båda rapporterna.

Tillägget omfattar totalt 8 sidor

**RAPPORT FRÅN ARBETET MED
KUNDBEHOVSPROCESSEN**

Utvecklingsprocessen
Margareta Eriksson
08-7648036

Datum
2008-09-30

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Sammanfattning: förslag på modell för hur KFM ska arbeta med kundernas krav. | 2 |
| 1.1 | Bakgrund till uppdraget | 3 |
| 2 | Så arbetar vi med kundernas krav idag..... | 4 |
| 3 | Modellen | 4 |
| 3.1 | Utgångspunkt | 4 |
| 3.2 | Den övergripande nivån..... | 5 |
| 3.3 | Beskrivning av modellen | 6 |
| 3.4 | Steget ”Fånga och samla in” | 7 |
| 3.4.1 | Fånga (kundinitierat)..... | 7 |
| 3.4.2 | Samla in (KFM- initierat) | 8 |
| 3.5 | Steget ”Kategorisera synpunkterna” | 9 |
| 3.6 | Steget ”Bedöma och besluta” | 10 |
| 3.7 | Organisation för det gemensamma arbetet | 11 |
| 3.8 | Roller och ansvar. Vem gör vad?..... | 12 |
| 3.9 | Förslag på tekniskt stöd för modellen..... | 12 |
| 4 | Uppskattade kostnader för modellen | 12 |
| 5 | Tillämpning av modellen genom en matris för mätsystemsfrågorna..... | 13 |
| 6 | Samband till övrig styrning och verksamhetsutveckling | 14 |
| 7 | Samband till övriga processer..... | 15 |
| 8 | Behov av förändring i befintliga kanaler och system | 16 |
| 9 | Uppföljning, återkoppling och mätning av kundnyttan | 16 |
| 10 | Bilagedel | 18 |
| 10.1 | Bilaga 1. Direktivet..... | 19 |
| 10.2 | bilaga 2. Hur arbetar vi med kundernas krav idag? | 23 |
| 10.3 | Bilaga 3. Förslag på roller och ansvar | 28 |
| 10.4 | Bilaga 4. Matris för mätsystemsfrågor..... | 29 |
| 10.5 | Bilaga 5. Samband till den strategiska planeringen | 34 |
| 10.6 | Bilaga 6. Samband till kompetens och kommunikationsprocessen..... | 35 |
| 10.7 | Bilaga 7. Samband till omvärldsanalys, FOK och KC | 36 |
| 10.8 | Bilaga 8.Uppföljning och återkoppling..... | 37 |
| 10.9 | Bilaga 9. Samröre med befintliga och föreslaget system..... | 38 |
| 10.10 | Bilaga 10.Arbeitsgruppens sammansättning..... | 39 |

1 Sammanfattning: förslag på modell för hur KFM ska arbeta med kundernas krav.

Modellen utgår från myndighetens intention att på ett enhetligt och samordnat sätt få kännedom om kundernas krav, behov och förväntningar. I modellen används ordet kundsynpunkt som ett gemensamt uttryck för dessa tre begrepp. Kundbehovet ska leda fram till en kundtillfredsställelse. Det kräver ett gemensamt synsätt och en gemensam attityd från alla medarbetare att vara lyhörda inför kundens synpunkter.

För att få kännedom om kundernas synpunkter krävs två aktiva delar. Delarna består i ett systematiskt sätt att fånga och att samla in kundsynpunkter. Det första levererar kunden självmant till oss i olika sammanhang och det andra inhämtar vi via ett bestämt syfte, tidpunkt och urval etc. när vi behöver mer kännedom om specifika krav. Vi uppmärksammar och tar till oss synpunkter på ett mer aktivt sätt. Vi bearbetar synpunkterna genom att kategorisera dem. Vi tar hand om det processspecifika och även ett aktivt tag i det gemensamt samlade underlaget av synpunkter. Vi analyserar underlaget. Underlaget ger oss kunskap om vad vi behöver förbättra eller eventuellt behöver undersöka mer. Processerna åtgärdar och förbättrar direkt om det är möjligt och i förekommande fall görs förslag på förbättringsplaner som även kan innefatta myndighetsgemensamma delar. Det samlade underlaget av kundsynpunkter ger även kunskap och input över det som strategiskt behöver planeras inför kommande treårs agenda. Efter beslut genomförs förbättringsplanerna i särskilda projekt. Vi följer upp förbättringsarbetet och mäter kundnyttan. Vi återrapporterar till medarbetarna bl.a. genom uppföljningen i PULS.

Att fånga synpunkter åligger alla på KFM. Arbetet med bearbetning av kundsynpunkterna säkerställs genom att ansvariga på processerna utses med uttalat ansvar för dessa frågor. De blir s.k. kundadvokater. De ansvariga bildar tillsammans samordningsgruppen där frågorna enligt förbättringsplanen bereds. Även en samordnare för den gruppen utses. Beslut om åtgärder utifrån förbättringsplanen fattas av RKF eller processägaren/na. Processägaren är ytterst ansvarig för kundsynpunkterna.

Utgångspunkten för synsättet är helhetsperspektivet för myndighetsgemensamma delar. Som tekniskt stöd för kundbehovsprocessen föreslås en enklare teknisklösning av liknande modell som den tidigare signalfångstbrevlådan.

Förslag till modell har tagits fram av en arbetsgrupp inom KFM. Syftet med uppdraget var att åstadkomma en modell som gör att KFM i framtiden på ett enhetligt och samordnat sätt får kännedom om samt på ett systematiskt sätt ta hand om kundernas behov, krav önskemål och förväntningar till grund för att styra och utveckla processerna effektivt och kundorienterat. Direktivet framgår av bilaga 1 och arbetsgruppens sammanställning framgår av bilaga 10. Uppdraget anses härmed slutfört. Solna i september 2008.

1.1 Bakgrund till uppdraget

Processorganisationen infördes 2006. Med ett processororienterat synsätt flyttas fokus till dem vi är till för, deras krav och behov samt till verksamhetens flöden. Mätssystemens mått har sin grund i kundernas krav. Tre processer har arbetat fram mätsystem. Mätssystemen arbetas fram efter en modell som bearbetar och bryter ner krav till mått för uppföljning. Där ingår övergripande krav som uppdragsgivarens krav och övergripande mål. Utgångspunkten är processkartan och fokuseringen blir hela processen och inte delarna. Måttet, eller flera olika mått, ger underlag för analys som sammantaget ska ge svar på frågan om processen uppfyller kravet. Där kan framkomma eventuellt behov av förbättring av processen. Måtten möjliggör en effektivare styrning av verksamheten utifrån ett kundorienterat sätt.

KFM har genomfört undersökningar om kundernas krav sedan 1986 genom enkätundersökningar. Från 1996 har dessa skett i olika intervaller av allmänhetens och företagets attityder samt med gäldenärer och ingivare. Därutöver har bl.a. fokusgrupper och djupintervjuer skett med gäldenärer, ingivare/borgenärer både ur myndighetsperspektiv och processspecifikt. Systematiska möten med kunder sker bl.a. genom ingivarmöten och insynsråd. Dagligen framförs synpunkter från kunder muntligen och skriftligen till myndigheten. Tekniskt system för allmänheten att lämna synpunkter på webben finns (Klagomål och Beröm). Dessa synpunkter slussas via myndighetsbrevlådan in till olika delar av verksamheten. Den interna Signalfångsbrevlådan tillkom 2006 i avsikt att samla signaler om överskuldssättning. I och med processorganisationens införande 2006 har tre processer utvecklade mätsystem. Mätssystemen efterfrågar en tydligare precisering av frågor till kunderna.

Frågor om förtroendet för KFM har ställts i riksomfattande enkäter till gäldenärer, ingivare, företagare och medborgare. Förtroendet har mätts för att följa upp långsiktiga mål. Sättet att mäta är dock kantigt och grovt och uttalar inga krav som möjliggör förbättringsarbete.

Det är olämpligt och ineffektivt ur såväl ett ekonomiskt som ur ett helhetsperspektiv att varje process agerar självständigt. Det kan röra sig om när och hur ofta processerna efterhör med kunderna. KFM har även sedan 1 januari 2007 genom organisationsförändringen ett nytt fokus rörande frågor om omvärldsanalys och styrning av utvecklings - och kommunikationsfrågor.

Idag sker arbetet ad hoc och behovet av systematisering är stort, från insamling, analys till förbättringsarbete på rätt ställe i organisationen. Arbetet bör också inkluderas i myndighetens styrprocesser, dels i den ordinarie uppföljningsprocessen dels i planeringen av aktiviteter inom ramen för verksamhetsplaneringen. Det behövs en

samlad övergripande syn och hantering av kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar som genom förbättringsarbeten ska leda till förbättringar för kunden. **(Se direktivet, bilaga 1)**

2 Så arbetar vi med kundernas krav idag.

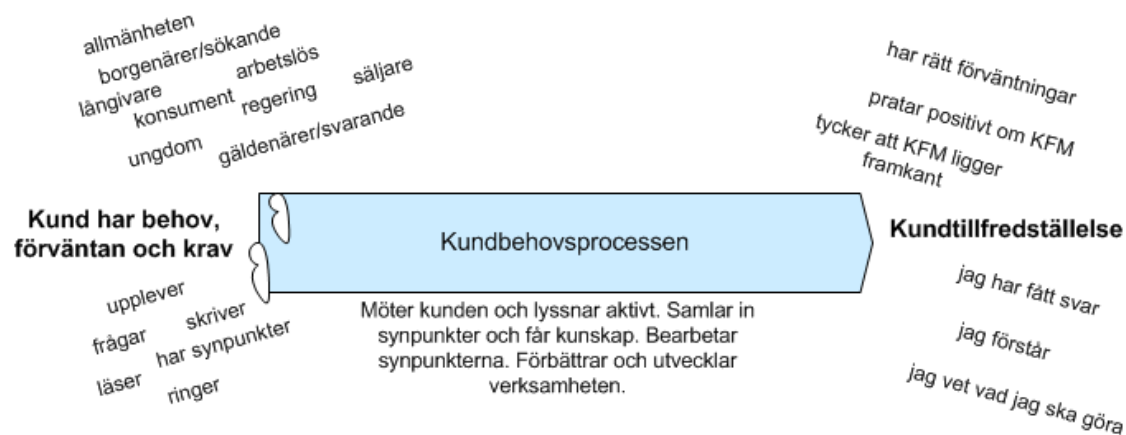
Arbetsgruppen har gjort en kartläggning över processernas kunder, vilka aktiviteter som gjorts mot kunderna under 2007 och 2008 och vilka befintliga kanaler och system där kundkraven framställs. Denna redogörelse framgår av **bilaga 2.**

Det sker många kontakter med kunder i verksamheten i olika former, på olika nivåer och i olika konstellationer. Av all information som samlas in i form av dialoger, framförda synpunkter och frågesvar finns ingen övergripande samlad bild. Det finns ingen gemensam struktur för omhändertagande av information där kundkrav kan finnas, t.ex. i signalfångtbrevlådan eller myndighetsbrevlådan. Erfarenheten visar att informationen från kunder endast har lett till ett begränsat antal förbättringsåtgärder. Även om intentionen har varit dialog så har mycket tid ägnats åt myndighetsinformation.

3 Modellen

Arbetsgruppen har som utgångsläge tagit avstamp i dagens förhållande där i mångt och mycket oklarhet råder om vad som ska rapporteras, till vilket system och där även gjorda förbättringsåtgärder spretar åt olika håll. Intentionerna har varit att åstadkomma ett myndighetsgemensamt synsätt med tydliga ansvarsområden som resulterar i genomförda förbättringsåtgärder. En viktig princip har även varit att tänka resurssnålt vad gäller framtida kostnader. Modellen innefattas gott och väl inom ledorden ”Offensiv, Pålitlig och Hjälpsam”.

3.1 Utgångspunkt

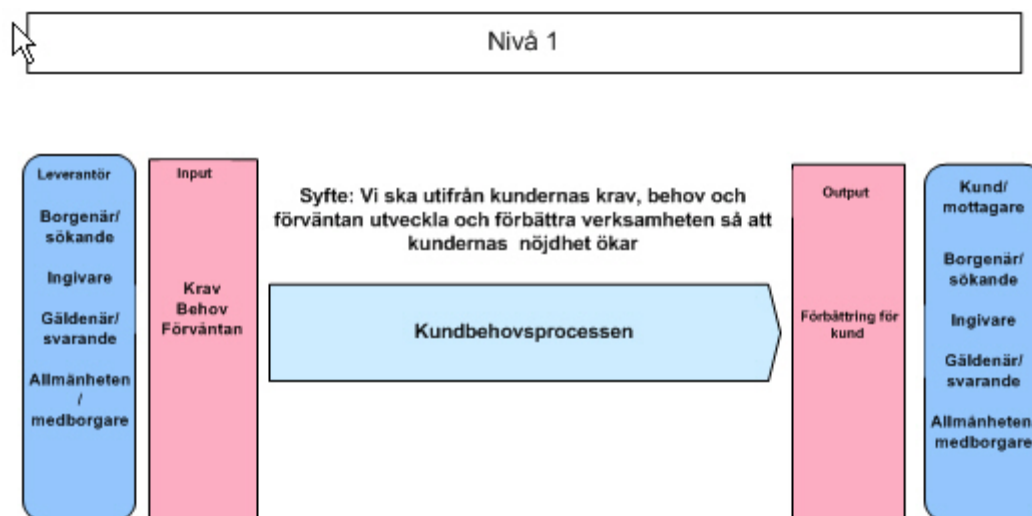


Modellen beskriver intentionerna att omvandla ett behov, en förväntan och ett krav till en kundtillfredsställelse. Processen benämns kundbehovsprocessen och är organisations- och teknikoberoende. Kunderna är ett brett spektrum. Det är allt från en person som läst en artikel och undrar över något till en person med en fordran och vill ha betalt eller en person som beviljats skuldsanering. Kunderna agerar på olika sätt eller kanske inte alls men kan ändå ha värdefulla synpunkter och uppfattningar. För KFM gäller det att möta kunden på kundens villkor och lyssna aktivt efter synpunkter och uppfattningar. Synpunkterna samlas och ger överblicken över behoven och vad kunden efterfrågar. När vi fått kunskapen om behoven då kan vi bearbeta synpunkterna. Vi har en struktur över arbetet med synpunkterna och hur vi ska arbeta med förbättringarna för kunden. Kunden blir tillfredställd och mer nöjd. En viktig del som påverkar detta arbete är kundens förväntningar på KFM:s verksamhet.

För att kunna lyssna aktivt måste vi ibland vara "örat mot kunden" eftersom det inte alltid är lätt att uppfatta eller förstå en kundsynpunkt. På ovan stående processbild finns två "öron" inritade. Örat som ligger i processen avser hela myndighetens lyssnande efter kundsynpunkter som sker i hela vår operativa verksamhet. Där är all personal kundens öra. Örat som ligger på kanten till processen är "FOK- örat". Det inbegriper ett mer aktivt agerande till olika målgrupper etc. att i ett tidigt skede agera och förhindra tillkomsten av nya kunder till KFM.

Redogörelsen för processkartläggningen som följer är inte det huvudsakliga syftet med arbetet. Den har dock varit till hjälp för att få en gemensam övergripande struktur som utgångsläge när vi arbetade fram modellen.

3.2 Den övergripande nivån

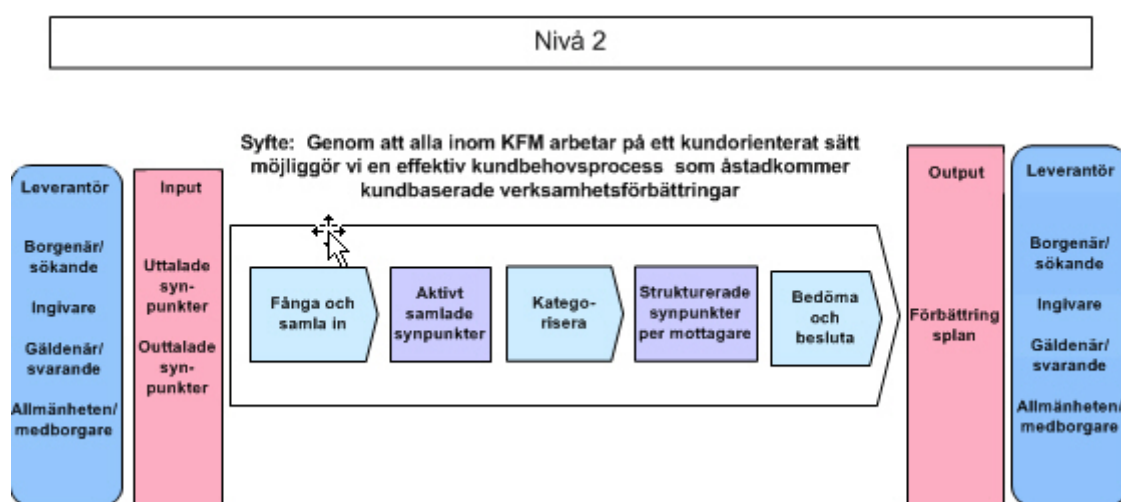


Nivå 1 motsvarar myndighetsnivån och hela KFM. Syftet med processen är att utifrån kundens krav, behov och förväntan utveckla verksamheten så att kundens nöjdhet ökar. Det sker genom utvecklingsarbete som ska ge förbättringar för kunden. Modellen omfattar externa kunder. Som leverantörer till processen utesluter vi här i modellen uppdragsgivaren regeringen som vi uppfattar inte ingår i kategorin på lika villkor som övriga externa kunder.

I det övergripande perspektivet inbegripes att förbättringsplanens aktiviteter ska genomföras. Även utvärdering av aktiviteterna och av modellen måste ske för att åstadkomma en nöjd eller nöjdare kund. De aktiviteterna är inte beskrivna i modellen.

Som ett gemensamt uttryck för kundens krav, behov och förväntningar och det tidigare använda ordet "klagomål" använder vi i modellen ordet "kundsynpunkt".

3.3 Beskrivning av modellen



Om KFM ska arbeta kundorienterat och verkligen åstadkomma förbättringar för kund måste alla hjälpas åt. Det räcker inte med att vissa medarbetare exempelvis kundcenter gör jobbet. Alla medarbetare måste ha den attityden och arbeta för samma mål dvs. vara lyhörda inför kundens krav. Det handlar både om att utveckla ett förhållningssätt till vilka vi är till för och att ha ett systematiskt arbetssätt.

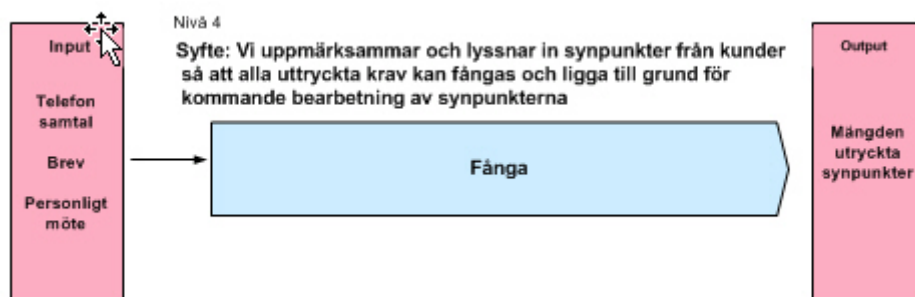
Arbetsgruppen har valt att dela upp processen i olika delsteg. De olika aktiviteterna uppfattar vi ger mervärde, underlättar för nästa steg, snabbar upp och ger struktur till

modellen. Vi har exempelvis valt att systematisera synpunkterna enligt vissa kategorier. Det kan man eventuellt hoppa över men vi har med det eftersom vi tror att det innebär ett mervärde för bearbetningen.

3.4 Steget ”Fånga och samla in”

Det första steget i modellen är att få en total bild över alla synpunkter som vi aktivt har samlat vilket sker genom två riktningar dels att fånga de uttalade kraven som uttrycks till myndigheten eller till en person genom brev, telefonsamtal och personliga möten och dels att samla in kraven genom egna riktade undersökningar. Den första gruppen av synpunkter benämns ”Kundinitierat” eftersom kunden uttrycker synpunkten till oss medan den andra gruppen av synpunkter benämns ”KFM- initierat”. Där vill vi få mer kunskap och riktar då de egna undersökningarna till utvalda målgrupper etc. Vi kan behöva veta mer om det som inte har uttryckts eller bolla djupare i de synpunkter som har lämnats. Det kan också vara att vi vill veta mer utifrån VP mål etc.

3.4.1 Fånga (kundinitierat)



Alla synpunkter som kunden uttrycker på olika sätt och i olika sammanhang ska samlas in i modellen. I det här stadiet är intentionen endast att uppmärksamma och aktivt lyssna efter synpunkten. Man behöver inte fundera över synpunktens innehåll utan endast leverera in den i modellen.

Exempel på vad som ska in i modellen:

- 1) Klart uttryckta kundsynpunkter. T.ex. ”Hade det varit en förklarande text på blanketten så hade jag förstått vad jag skulle göra och inte blivit försenad med betalningen”.
- 2) Tolkade kundsynpunkter. D.v.s. uppmärksammade kundbeteenden och synpunkter som inte kommer från kunden själv. Det inkluderar synpunkter från t.ex. ingivarmöten och andra sammankomster med kunder. Synpunkten kan även komma från omvärldsanalysens spaning.

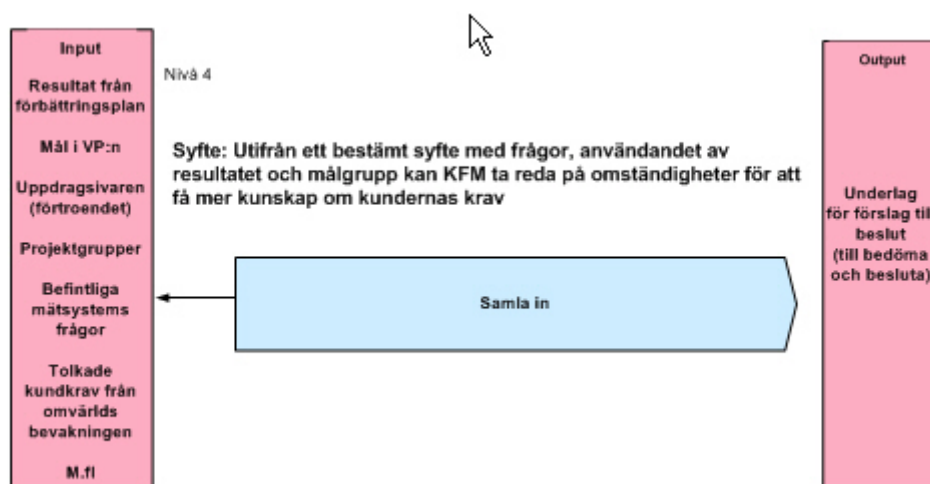
3) Synpunkter som finns i ”gnäll” och ilska. Här gäller att lyssna igenom och förstå vad som är kundsynpunkten bakom det som uttrycks.

4) Synpunkter som finns i ständiga frågor. Det som uttrycks kan vara följden på brist i informationen. Här inkluderas också uttryck för fel förväntan och aidentifierade konkreta sakfrågor från klagomål på personalen. Sådana klagomål innefattas i modellen om de framkomna synpunkterna går att göra något åt. T.ex. ett svar från medarbetare ”Jag gör som jag vill trots att PÅ har bestämt” eller ”personalen lyssnar inte”. Om klagomålet framförs till chef har denne ansvar att kundsynpunkten kommer in i modellen.

5) ”Beröm” från kund i avsikt att lära av varandra eller ta hand om eller förvalta det som är bra.

Om kunden uttrycker ett åtgärdsförslag i samband med synpunkten ska åtgärdsförslaget tas om hand. Det är bra att efterfråga lösningen hos kunden genom att alltid fråga kunden om denne har något förslag på lösning. Genom att alltid fråga får vi ett naturligt inflöde av förbättringsförslag utifrån ett medborgarperspektiv. Om kunden inte uttrycker ett åtgärdsförslag är det frivilligt att själv skriva ett åtgärdsförslag.

3.4.2 Samla in (KFM- initierat)



Här samlar vi aktivt in synpunkter på något vi vill ha mer kunskap om. Det kan vara ett speciellt förhållande eller vi kan ha eller vill förebygga en speciell problemställning. Här finns många ingångar till att vi vill få mer kunskap genom att undersöka vidare. T.ex. de kundinitierade synpunkterna, ett mål i VP, ett uppdrag i regleringsbrevet eller en speciell kundgrupp för kommande e- tjänster. Här inkluderas hela myndighetens verksamhet med att fråga efter kundernas synpunkter.

Viktiga utgångspunkter för arbetet:

- 1) Vi har ett klart syfte med varför vi vill göra en undersökning och hur resultatet ska användas.
- 2) Därefter väljer vi urval och målgrupp. Utifrån frågornas karaktär m.m. har vi en uppfattning om vilken undersökningsmetod som är lämplig. Vissa frågor lämpar sig bäst för telefonintervjuer etc. Vi tar hänsyn till vad som är lättast och bäst för kunden.
- 3) Vi tar också ställning till om resultatet kan eller ska användas som jämförelser över tiden.

Sammantaget ger detta ett första beslutsunderlag inför beslutet om undersökningen ska genomföras.

3.5 Steget ”Kategorisera synpunkterna”

Alla synpunkter finns samlade på en plats och de personer som utses till ansvariga tar hand om synpunkterna ur en stor gemensam ”inkorg”. Synpunkternas tas om hand löpande och inte utifrån synpunkterna på den egna processen. Det kan hända att synpunkten måste skickas tillbaka till en medarbetare för komplettering om den är ofullständig innan den kategoriseras. Vissa synpunkter kan kategoriseras som ”meningslösa” och bör inte gå vidare i organisationen. Processerna ansvarar för att denna löpande hantering fungerar.

Genom att titta närmare på synpunkterna blir nästa steg att kategorisera dessa. Kategoriseringen ska ses som en hjälp och innebär ett förarbete inför nästa led. Någon skarp gräns mellan kategorierna finns inte och synpunkterna kan omkategoriseras vid senare tillfälle.

Synpunkterna delas in efter nedanstående fyra kategorier. Synpunkten kan beröra en process lokalt (t.ex. en ort eller ett team), en process riks (t.ex. synpunkt som rör hela processen), synpunkt som rör flera processer eller gälla övergripande för KFM gemensamt.

| Kategorie | Process lokalt | Process riks | Flera processer | Gemensamt KFM |
|----------------------------------|----------------|--------------|-----------------|---------------|
| Teknik | | | | |
| Organisation/ medarbetare | | | | |
| Verksamhet /regler/riktlinjer | | | | |

Här finns två principer. Dels att det som är synpunkter på lokala förhållanden åtgärdas lokalt. Den typen av synpunkter behöver inte vandra vidare i modellen. Synpunktsutredningen och den vidtagna åtgärden ska dokumenteras. Dels också principen att synpunkterna och vidtagna åtgärder lokalt blir synliga centralt. Det kan hända att flera lokala synpunkter och åtgärder kan tyda på ett behov av utredning eller förbättringsåtgärder centralt.

Nedanstående visar exempel på vad som kan innefattas i respektive kategori.

| Organisation/medarbetare | Teknik | Verksamhet/regler/riktlinjer |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Kontorsfrågor - Funktioner (inreg, Ni/Pi) - Kompetens inkl bemötande - Tillgänglighet - Rätt förutsättningar | <ul style="list-style-type: none"> - It utveckling -Webben -On line -Kommunikation Telefon | <ul style="list-style-type: none"> - Egenskaper hos slutprodukten som enhetlighet, snabbhet - Ny lagstiftning - Det som styr oss |

Eftersom helhetsperspektivet inte får glömmas bort är det särskilt viktigt att kategoriseringen som rör flera processer och KFM- gemensamt blir transparent och att alla kategoriserare och alla inom samordningsgruppen ser inkomna synpunkter. Det är också lika viktigt att processens representant i samordningsgruppen tar ansvar för det som rör den egna processen. Mottagaren av synpunkten blir således samordningsgruppen (se nästa avsnitt).

3.6 Steget ”Bedöma och besluta”

Det finns ett samlat underlag med strukturerade synpunkter som rör en eller flera processer, KFM- gemensamt, lokala förhållanden och eventuellt ett underlag för analys från en tidigare KFM- initierad undersökning. Ur underlaget ska det identifieras förbättringsförslag och beslutas vilka som ska genomföras.

1) Varje process gör en närmare utredning av synpunkterna som berör processen. Det görs av processens representant i samordningsgruppen (se vidare om samordningsgruppen) Ev. behövs tolkningar, kompletteringar eller en omkategorisering. Om möjligt åtgärdar processen synpunkten direkt om det rör endast inom processen. Mer omfattande synpunkter kan behövas omhändertagas genom aktiviteter som planeras inom ramen för verksamhetsplaneringen.

2) En grov prioritering och planering görs. Ett första förslag upprättas med beaktande av tid, resurser, effekt för kund, kostnad etc.

3.7 Organisation för det gemensamma arbetet

För att underlätta det gemensamma arbetet bildas en samordningsgrupp. Den består av alla ansvariga från varje process som bör träffas 1 gång per månad för genomgång och diskussioner. Det är en ”tung” grupp där kraften, kunskapen och överblicken ska finnas. Det behövs ambassadörer för den här typen av uppgifter som också kräver ett intresse och engagemang. Deltagarna ska även föra fram budskap till övriga medarbetare etc. Gruppen blir en slags kundadvokater.

Processens ansvariga och utsedda personer i samordningsgruppens har till uppgift att bereda följande;

- 1) Stämman av den totala och gemensamma bilden. Ta aktiv del vad gäller kategorin KFM -gemensamt. Ta aktiv del för att hitta de synpunkter som saknas.
- 2) Göra bedömningar och problembelysningar
- 3) Bedöma vad som ska gå vidare till KFM- initierat
4. Stämman av och samordna med utsedda bevakare/analytiker inom omvärldsanalysen/FOK (varje process har en bevakare)
- 5) Göra förslag på prioriteringar av förbättringsaktiviteter. Stämman av med övriga utvecklingsplaner inom den egna processen
- 6) Analysera resultat från KFM- initierade undersökningar. Analysen bör ske ihop med stödprocesserna kundcenter och FOK .
- 7) Utforma förslag till beslut.

Beroende på frågan kan beslutsfattare bli RKF eller processägare/processer. Det kan vara t.ex. en KFM- initierad undersökning eller en gemensam förbättringsplan. Undersökningen/planen kan även innehålla specifika förbättringsåtgärder som att ändra en blankett. Ett projekt kan tillsättas som arbetar vidare med den KFM initierade undersökningen.

Underlaget i form av den samlade bilden synpunkter och analyser via förbättringsplaner och undersökningsplaner kan för de gemensamma och övergripande delarna bli naturlig input för strategisk planering (se bilaga 5)

För att se till att arbetet flyter på bör en samordnare utses. Samordnaren bör ha överblicken och en rådgivande roll gentemot samordningsgruppen. Samordnaren bör vara sammankallande till möten och förbereda sammanträdena. Samordnaren bör också ha ansvaret för kontakterna med Näringslivets Regelnämnd (enligt Samrådsförordningen 1962:668).

Samordningsrollen måste ges starka band till samordningsrollen för omvärldsanalysen som finns inom FOK för att undvika onödigt dubbelarbete.

3.8 Roller och ansvar. Vem gör vad?

Attityden att vilja fånga kundsynpunkter ska finnas hos alla medarbetare och alla inom KFM ska rapportera in kundsynpunkter i modellen. För de medarbetare som har kontakter med kunderna som ger frekvens av kundsynpunkter är det särskilt viktigt att dessa rapporterar in i modellen. Till de KFM- initierade aktiviteterna utses särskilt ansvariga efter beslut om att en sådan undersökning ska genomföras.

Uppgiften att förbereda genom att kategorisera hanteringen av synpunkterna kan lämnas till någon eller några per process. Det kan vara en medarbetare var som helst i landet. Den hanteringen bör ske löpande för att undvika balanser och kan möjligen också delas upp på flera personer.

Processägarna har yttersta ansvaret för hanteringen av kundsynpunkterna. Lämpligt är att PÄ delegerar olika arbetsuppgifter. Delegeringen till beredningen inför beslut kan ske till någon per process. Det kan t.ex. vara en verksamhetsutvecklare inom kansliet. Den personen blir processens representant i samordningsgruppen. Samordnaren kan utses inom HK. **Se förslag på bilaga 3.**

3.9 Förslag på tekniskt stöd för modellen

Signalfångsbrevlådan har tidigare använts för liknande ändamål och är känd bland medarbetarna. I praktiken används idag signalfångsbrevlådan för kundsynpunkter. Det uppskattas att innehållet idag utgörs till 30 procent av kundsynpunkter.

Under arbetets gång har arbetsgruppens haft signalfångsbrevlådan i tankarna. Eftersom Lotus Notes inom en snar framtid läggs ner kommer också Signalfångstbrevlådan att försvinna. Arbetsgruppen har inget förslag på någon alternativ teknisk lösning än att den bör vara av samma enkla typ av funktionalitet som Signalfångstbrevlådan t.ex. en brevlåda in och överblickbarhet.

Återkoppling från tekniksystemet till medarbetare som lämnat synpunkt ska i möjligaste mån utvecklas. **(se bilaga 8)**

4 Uppskattade kostnader för modellen

De mest tidskrävande arbetsmomenten antas vara bearbetningen under ”Bedöma” vilket också är det helt nya momentet jämfört med vad som gäller idag. Att fånga och kategorisera synpunkterna antas underlättas genom tekniskt stöd dock att formulering av kundsynpunkten och ev förbättringsförslaget kan ta sin tid.

Arbetsgruppen uppskattar grovt att hanteringen av synpunkterna sammantaget per process kommer att kräva resurser om 20 procent av en heltid, för kategorisering och bedömning. Samordnaren beräknas utgöra en heltid och utgör en ny tjänst. Samordnaren kan ev sammanfalla med samordningsrollen inom omvärldsbevakningen.

Vi uppskattar därför kostnaderna för samordningsgruppen i form av lönekostnader till sammanlagt ca 1,5 miljoner kronor. Kostnaden är beräknad efter schablon för HK-personal och för sex processer. Därutöver tillkommer kostnader för att utveckla teknikstödet. Att lämna signaler ingår redan dag i arbetsuppgifterna. Då det momentet inte är nytt har det inte innefattats i beräkningen.

5 Tillämpning av modellen genom en matris för mätsystemsfrågorna

Målet för arbetet med kundbehovsprocessen är enligt direktivet att KFM år 2009 har en hållbar modell som säkerställer att vi har en samordnad och klar uppfattning om kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar. På kort sikt innebär det att vi kan tillämpa mätsystemens mått som kräver kompletterande underlag för att kunna göra en analys huruvida vi uppfyller kundernas krav.

Tre verksamhetsprocesser inom KFM har tagit fram processbaserade mätsystem – Supro, Verkställighet och Skusan. Mätsystemen innehåller mått på hur verksamheten presterar i förhållande till våra kunder, t.ex. borgenärer och gäldenärer. Kundkraven har härletts ur olika dokument, tidigare enkäter m.m. Många mått kan mätas genom befintliga uppföljningssystem eller genom våra verksamhetssystem, medan andra kräver frågor direkt till kunderna för att få svar på.

Mätsystemsfrågorna hör i modellen hemma i den KFM-initierade kundbehovsprocessen. Syftet med denna är enligt modellen följande: ”Utifrån ett bestämt syfte med frågor, användandet av resultatet och målgrupp kan KFM ta reda på omständigheter för att få mer kunskap om kundernas krav ”.

För att på ett systematiskt och överblickbart sätt ta hand om de befintliga mätsystemsfrågorna har vi tagit fram en matris i excelformat. Det är en enkel tabell med sju olika rubriker. Matrisen återfinns som bilaga 3. Den innehåller samtliga kundkrav och mått ur mätsystemen med mätspecifikationen ”enkät”, men är inte komplett vad gäller frågorna. Detta arbete får slutföras när modellen beslutats och ska sjasättas.

Följande rubriker ingår i matrisen:

Fråga

Kundkrav (ur mätsystemen),

Mått (ur mätsystemen)

Process

Målgrupp - Borgenär/ sökande resp. Gälldenär/ svarande

Metod

Planeras till år

Varje kundmätt som i mätsystemen har ”enkät” som mätspecifikation (här ett samlingsbegrepp för att vi ska fråga kunderna direkt på något sätt) har alltså inordnats i matrisen. För att få svar på ett visst kundmätt räcker det ibland med att ställa en enkel och rak fråga. I andra fall måste någon form av operationalisering eller nedbrytning göras för att vi ska kunna veta om vi uppfyller kundernas krav. Då behöver vi formulera flera olika frågor som tillsammans blir indikatorer på om vi uppfyller det aktuella kundmättet.

Om det behövs flera frågor för att mäta mot ett visst kundmätt, upprepar vi alltså kundmätten i matrisen. Om olika kundkrav kan mätas med hjälp av samma fråga, upprepar vi istället den. Syftet är att vi ska kunna sortera frågorna med olika utgångspunkter. T.ex. om vi väljer att göra en stor, myndighetsgemensam enkät, kan vi plocka ut alla frågor som lämpar sig för att ställa via enkät. Eller om vi vill ställa frågor som går mot ett specifikt kundkrav, så kan vi plocka ut dem, osv.

Matrisen ger oss både en överblick och möjlighet till detaljerad kontroll över alla mätsystemsfrågor där vi vänder oss direkt till kunden och vilka olika målgrupper vi vänder oss till. Matrisen underlättar därmed för ett myndighetsgemensamt synsätt och att vi t.ex. kan ställa frågor om olika delar av KFM:s verksamhet som rör samma målgrupp i samma enkät. Det innebär ett effektivt resursutnyttjande (färre enkäter) och mindre risk att ”slita på” någon viss, intressant målgrupp. **(Se Matris, bilaga 4)**

Matrisen för mätsystemsfrågorna går utmärkt att vidareutveckla för alla typer av KFM-initierade frågor som vi vill ställa direkt till våra kunder. Varje fråga måste ju ha ett uttalat syfte, dvs. vilket kundkrav det går mot, och ett mått som kan ge svar på om vi uppfyller det kundkravet, och passar därmed väl in i matrisen. Målgrupperna kan bli fler och/eller mer specifika och vi kan bygga på med fler processers frågor och frågor som rör antingen gränssnitten *mellan* processerna eller *hela* myndigheten.

6 Samband till övrig styrning och verksamhetsutveckling

Kundbehov ska vara den absolut viktigaste inputen för verksamhetsutveckling och verksamhetsplanering på Kronofogdemyndigheten. Förbättring för kund och inte endast för oss själva bör styra våra mål och val. Kundbehovsprocessen säkerställer att Kronofogdemyndigheten får ett värdefullt underlag för utveckling till en kundorienterad myndighet vilket vi strävar efter. Även tidigare fick Kronofogdemyndigheten kännedom om kundernas behov via olika system, myndighetsbrevlådan, signalfångst, klagomål och beröm, osv. Men något systematiskt

sätt för omhändertagande av kundbehov har vi inte haft. En god ambition för Kronofogdemyndigheten kan vara att både få in och realisera kundernas behov. Därför behövs ett starkt samband mellan Kundbehovsprocessen och den övergripande strategiska planeringen. Här finns relationerna mellan kärnprocesser, verksamhetsstyrning och verksamhetsutveckling. Det behövs också ett starkt och tydligt samband mellan kundbehovsprocessen och myndighetens ordinarie uppföljning, främst inom ramen för PULS. För att kunna vidta förbättringsåtgärder måste vi följa upp och utgå från kundens behov. **(se bild på bilaga 5 och bilaga 8)**

Förbättringsplan och Utredningsplan för KFM-initierad undersökning vilka är resultat av Kundbehovsprocessen kan resultera i insatser på olika nivåer. Någon del kan hamna inom i portföljstyrningen. Ett viktigt moment av Portföljstyrningsmodellen är KN-analys, där alla nyttor genererade av insatser bedöms. Därför borde en uppskattad kundnytta vara en naturlig del i en Kostnads/Nytto- analys. Det är kundnyttor som ska spela en viktig roll i beslutsprocesser. Godkända insatser realiseras genom den strategiska 3-års planen och VP samt projekt med effekthemtagning.

Sammantaget ska alla delar inom Kronofogdemyndigheten stödja en kundanpassad verksamhetsutveckling

7 Samband till övriga processer

Kompetensförsörjningsprocessen står för täckande av behov i kompetenser för att kunna genomföra utvecklingsinsatser. Det kan gälla en attitydförbättring t.ex. Ett metodstöd avseende teknik och pedagogik vid implementeringen och av vad som ingår i att fånga synpunkter tror vi skulle underlätta införandet av modellen. **(Se bilaga 6)**

Kommunikationsprocessen står för kommunikationen med kunderna som t.ex. att ett resultat från en KFM- initierad undersökning behövas kommuniceras. Kommunikationsprocessens arbete med varumärket har klart samband med att ge kunden realistiska förväntningar som påverkar nöjdheten. Andra beröringspunkter med kundbehovsprocessen är intentionen att få kunden att ta kontakt med KFM innan det är för sent samt i övrigt alla åtgärder som bidrar till att öka förtroendet hos medborgaren. **(Se bilaga 5)**

Kundcenter och FOK stödjer i högsta grad slutkunden. Samverkan med kundbehovsprocessen sker bl.a. vid ställande av frågor i en enkät och vid analysen av svar på frågor. Även skillnaderna (och likheterna) mellan kundbehovsprocessen och omvärldsanalysens synsätt och arbetsmetoder måste vara tydlig för medarbetarna. **(se bilaga 7)**

Styrningsprocessen spelar också en central roll för att tillse att kundbehoven uppmärksammas och omhändertas i såväl myndighetens uppföljningsprocess som

planeringsprocess. Enligt 3-års planen ska styrningsprocessen stödja en utveckling av kund- och processorienteringen.

8 Behov av förändring i befintliga kanaler och system

Som en förutsättning för att kundbehovsprocessens och dess tekniska system ska fungera måste alla KFM:s befintliga kanaler och system bli tydligare för alla hur de ska användas. Det krävs då att både syftet och användandet av främst Framtidsbanken klargörs. Arbetsgruppen ställer sig bakom det förslag som framförts av representanter från Guldkorn- och belöningsgruppen gällande en översyn och av Framtidsbanken.

En direkt kanal för kunden till myndigheten står till buds på www.kronofogden.se. En sådan kanal måste finnas. Under rubriken "Kontakta oss" finns "Klagomål och beröm". Synpunkter som lämnas kommer via myndighetsbrevlådans fördelningssystem (allmänna frågor och processspecifikt) till processernas på olika nivåer. Fara finns att synpunkter kan tappas bort på vägen. Lämnade synpunkter bör knytas närmare och snabbare till kundbehovsprocessen. Det behövs också en ny fokusering på hemsidan att myndigheten är intresserad av få in kundsynpunkter. Ingången skulle kunna sättas på startsidan och döpas om till "Kundsynpunkter". (Se bilaga 9)

9 Uppföljning, återkoppling och mätning av kundnyttan

Övergripande större projekt och program som initierats från kundbehovsprocessen torde ingå i portföljstyrningens regelsystem. Den bedömning som görs av kundnyttan i Kostnads/Nytto- analysen kommer därmed att följas upp tillsammans med övriga nyttor inom själva programmet eller projektet.

Därutöver kan olika delar mätas och följas upp. Specifika undersökningar kan gälla förtroenden eller nöjdhet. Mätningar av nuläget och mätningar efter förbättringar kan ske. T.ex. om en förbättring har genomförts av en blankett kan mätningar göras hos KC om frågorna och samtalen har minskat. Innan dess bör en analys av hur informationen från KFM åstadkommer beteenden hos kunden och ett mått på utgångsläget ha skett. Efter en vidtagen förbättringsåtgärd kan man även se om synpunkterna har minskat. Ingivarmöten och andra sammankomster kan användas för att göra undersökningar och mätningar. Vi kan använda KFM- initierade undersökningar till olika mätningar.

Även webbplatsen kan användas för mätningar. Om vi exempelvis har ändrat öppettiden kan vi fråga om det och uppmana till frivilliga svar.

För att återkopplingen till alla medarbetare ska ske av vad som händer med inlämnade synpunkter i stort och med arbetet med kundsynpunkter i synnerhet föreslås att processerna ska redovisa i PULS 3 ggr/år. Redovisningen ska innehålla vilka kundsynpunkter man har sett, vad man har åtgärdat eller vad man tänker åtgärda. **(se bilaga 8)**

10 Bilagedel

10.1 Bilaga 1. Direktivet

Direktiv till arbetet med att ta fram en modell för hur KFM ska arbeta med kundernas krav

Syfte

Arbetsgruppen ska åstadkomma en modell som gör att KFM i framtiden på ett enhetligt och samordnat sätt får kännedom om kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar så att vi blir bättre på att styra och utveckla processerna effektivt och kundorienterat.

Strategier

Arbetet ska kännetecknas av att deltagarna är tydliga, moderna och kreativa

Mål

År 2009 har KFM en hållbar modell som säkerställer att vi har en samordnad och klar uppfattning om kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar. På kort sikt innebär det att vi kan tillämpa mätsystemens mått som idag kräver kompletterande underlag för att kunna göra en analys huruvida vi uppfyller kundernas krav.

Bakgrund.

Undersökningar om kundernas krav har genomförts sedan 1986. Det har skett genom enkätundersökningar avseende allmänhetens och företagets attityder i samarbete med skattemyndigheten vart tredje år vilket efter 1996 ändrades till vart eller vartannat år. År 2000 togs ställning till en ytterligare utveckling av enkätverksamheten. KFM fick ansvar för egen enkätverksamhet därutöver. Urval av enkäter rörande kundkrav redovisas nedan.

.
Ingivarenkäter och gäldenärsenkäter mm.

1. SKV Rapport 2 003:3 Gäldenärsers, ingivare och allmänheten och deras inställning till KFM.
2. SKV Rapport 2 004:12 Gäldenärer och företags inställning till KFM.
3. SKV Rapport 2 004:4. Attityder hos gäldenärer. En fördjupad intervjustudie om information, likabehandling och unga gäldenärer.
4. Sammanställning 2005. Gäldenärsers och ingivares inställning.

Medborgarmötet.

1. Rapport 2 004:5, Våra attityder och viljan att göra rätt för sig.
2. 2004-04-22, KFM: s agerande. Frågor till gäldenärer och borgenärer utifrån mötesformerna.

Därutöver finns undersökningar avseende gäldenärer och borgenärer i skuldsaneringsprocessen (Rapport 2004:14) samt resultat från fokusgrupper, telefonintervjuer och ingivarträffar i de enskilda processerna.

Under 2004 tillkom ”Klagomål och beröm” som via webbplatsen tar han om allmänhetens synpunkter. Signalfångsten tillkom samma år men har främst sikte på att samla signaler för att förebygga överskuldsättning.

Synpunkter, efterfrågan, förväntningar och krav på verksamheten återfinns därutöver också i Maila t.ex. i myndighetsbrevlådan, telefonsamtal till kundcenter och övriga kommunikationsverktyg.

Processororganisationen infördes 2006. Med ett processororienterat synsätt flyttas fokus till dem vi är till för, deras krav och behov samt verksamhetens flöden. Mätssystemen som har sin grund i kundernas krav, har sedan 2006 tagits fram för indrivningsprocessen, summarisk process och skuldsaneringsprocessen. Mätssystemens mått efterfrågar en tydligare precisering av vissa frågor och svar till kunden. Här avses inte de mått som kan mätas i kvalitetsuppföljningen eller framgång av tekniska data.

Under 2007 har omfattande undersökningar gjorts om gäldenärens situation, begreppet överskuldsättning och dess följder samt attityder. Undersökningarna finns redovisade inom projektet forskning för framtid. (FFF)

De återkommande myndighetsenkäterna synes idag avseende våra kundbehov ha ett begränsat användningsområde. Dess nuvarande utformning ger exempelvis inte det underlag i alla delar som vi önskar. Myndigheten använder enkäterna för att få fram mätningar om förtroendet för myndigheten som behövs för återredovisningen enligt regleringsbrevet.

Varje process äger sitt mätsystem och sin analys av hur processen uppfyller de framtagna kundkraven. Detta innebär att vi bör utveckla beställarkompetensen i denna del. Det är både olämpligt och ineffektivt ur både ekonomiskt och ett helhetsperspektiv att varje process helt agerar självständigt. Det kan röra när och hur ofta processerna efterhör med kunderna om kraven i de delar där processerna har samma kunder.

Det behövs en samlad övergripande hantering av kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar.

Ovanstående delar är viktiga i den övergripande styrningen av en processororienterad verksamhet och därmed nå bättre resultat. Verksamheten är mogen att utvecklas ytterligare i denna del.

Aktiviteter

1. Uppdragsdirektiv och arbetsgrupp fastställs av RKF/bitr. RKF november- december 2007

2. Projektplan och tidplan ska upprättas.

3 Arbetet innefattar

- a) Identifiera vilka kundgrupper som avses och ev uppdelningar av dessa
- b) Ge förslag på ansvarsfördelning för vad som ska följas upp på myndighetsnivå och vad som ska följas upp i respektive process och hur vi åstadkommer en aggregerad och samordnad kännedom om kundkraven
- c) Interna undersökningar till närliggande processer
- d) Undersöka nya verktyg (exempelvis en s.k. "Wiki") och ev ge förslag om användning
- e) Grunden för uppdatering av exempelvis mätsystemen

4 Tillvägagångssätt

- a) Följande dokument bör vara en vägledning. Sven Kihlgrens och Annika Stenbergs PM "Hur göra för att få alla skulder till KFM" samt redovisningsmaterial för obestandsprocessen
- a) Samordningsvinster bör tillvaratas t.ex. i utformandet av frågor och i urval
- b) Arbetet kan delas upp för att utveckla olika frågor och behov
- c) SIQs verksamhetsbeskrivningsmetod ska i möjligaste mån användas

5. Modellen

- a) Kan tillämpa olika undersökningsmetoder
- b) Kan anpassas till respektive process
- c) Ska vara oberoende av tiden. Modellen ska vara flexibel och kunna innehålla utrymme för utveckling
- d) Klargöra och skapa en överensstämmelse om punkten intressentkvalitén i kvalitetsuppföljningsmodellerna
- e) Ge förslag på utformning av beställning/beställningar

6 Testning av delar av modellen ska vara färdig innan midsommar

7. Förslag till modell inklusive beställningsunderlag ska vara färdig vid oktobers utgång 2008.

Organisation och bemanning

Arbetsgruppen leds av Margareta Eriksson, utvecklingsenheten. Arbetsgruppen består därutöver av:

Fredrik Modigh, controller planeringsenheten

Anders Andersson, controller planeringsenheten

Kenneth Ennefors, FOK processen

Charlotte Nilenhjälms Hedin, controller summarisk process

Susanne Eriksson, controller skuldsaneringsprocessen

Alena Koren, controller indrivningsprocessen

Jesper Bergqvist, controller indrivningsprocessen

Yvonne Bergelin, kundcenter

Susanne Holmström, HK

Ekonomi

Inomlinjebudget avsätts för ev extern medverkan samt testverksamhet.

Rapportering

RKF/bitr. RKF är beställare av arbetet.

Frågeställningar och eventuella prioriteringsfrågor rapporteras till RKF/bitr. RKF som vid behov underställer frågan till ledningsgruppen.

I övrigt sker rapportering till RKF/ bitr. RKF och ledningsgruppen vid lämpliga avstämningstidpunkter.

CPO underrättas om direktivet samt får rapportering om arbetet vid lämpliga avstämningstidpunkter

10.2 bilaga 2. Hur arbetar vi med kundernas krav idag?

Arbetsgruppens aktiviteter.

1. Så arbetar vi med kundernas krav idag.

1.1 Listning av kunder

Arbetet i gruppen började med att alla deltagare tittade närmare på vilka som var kunder till respektive process.

Kundcenter: Delar in kunderna efter om de inte finns i KFM:s register (medborgare/allmänheten) eller om de finns i registren (har ärenden hos KFM). Övriga processer inom KFM är också interna kunder till kundcenter (KC).

Summarisk process: Delar in kunderna i primära och sekundära kunder. Primära är borgenär/sökande, ingivare, ombud och gäldenär/svarande. Dessa kan vara fysiska och juridiska personer. Sekundära är allmänheten, kreditupplysningsföretag och andra myndigheter. Därutöver finns särskilt prioriterade kundgrupper för aktiviteter under 2008 vilka är småföretagare, förstagångssvaranden och ungdomar.

Verkställighetsprocessen: Delar in kunderna i borgenär, gäldenär och medborgare. Borgenärer delas upp på A och E måls ingivare. Gäldenärer i fysiska personer, fysiska personer som är näringsidkare samt juridiska personer. Gemensamt för alla typer av verkställighet är grupperingen av gäldenärer/riskgrupper i de som vill göra rätt för sig men inte kan och de som inte vill göra rätt för sig. Inom gruppen de som vill göra rätt för sig men inte kan, kan urskiljas unga och vuxna utan ekonomisk kunskap, fysiska personer i kritisk situation, överkonsumerande och evighetsgäldenärer/överskuldsatta.

Skuldsaneringsprocessen: Delar in kunderna i gäldenärer och borgenärer.

Förebyggande kommunikation (FOK): Delar in kunderna enligt tre kategorier; A) medborgare, presumtiva låntagare och konsumenter. B) Långivare, säljare och småföretagare. C) beslutsfattare och lagstiftare. Övriga processer inom KFM är kunder till FOK då Fok utgör roll som stödprocess i det preventiva och det rehabiliterande arbetet som processerna har.

Tillsynsmyndigheten i konkurs: Processens kunder är förvaltare, domstolar och borgenärer.

I mätsystemen finns kunderna och kundkraven listade. Där definieras även uppdragsgivaren regeringen som kund.

Sammanfattningsvis utgör de övergripande gemensamma kunderna; Borgenärer/sökande och ingivare

- A- och E- målsingivare, fysiska och juridisk personer
- Gäldenärer/svarande
- fysiska och juridiska personer
- Regeringen (mål/effektivitet)
- Allmänheten/medborgaren

1.2 Vilka kundaktiviteter har genomförts under 2007 och kommer att genomföras under 2008? Hur har man i övrigt närmat sig kunderna?

Nedanstående delar är inte en total uppräknig av vad som görs utan endast exemplifierade delar.

Kundcenter: Undersöker kvalitén genom att ”Mystery calls” genomförts vid tre tillfällen per år. Ett utomstående företag agerar kund och ringer upp 200 och ställer frågor. Företaget läser på eller får frågor och svar från PÅ för KC. Både den materiella kvalitén och bemötande och samtalstider m.m. mäts. Efter en sådan granskning gjordes en kompetenshöjning vad gäller exekutiv försäljning. Undersökning av kundernas behov vad gäller talsvar i fråga om knappval, terminologi etc. kommer att ske. KC har även mottagit synpunkter som framförts vid ingivarmöten. All återkoppling tas omhand på kansli- teamledar- eller juristnivå. KC anordnar ibland egna kundmöten med t ex RIKAB och Gothia.

Summarisk process: Undersöker ingivares syn på enhetlighet i handläggningen. En undersökning med hjälp av telefonintervjuer som riktade sig mot de ca femton största ingivarna genomfördes i början av 2007. En webbenkät med samma målgrupp genomfördes i slutet av 2007. Svaren har analyserats och de förbättringsförslag som framkom har i möjligaste mån genomförts genom PÅ:s ställningstagande och genom diskussion i juristnätverk och expertgrupp. Vissa ytterligare frågor ur mätsystemet ska genomföras under 2008. Under våren 2008 har tre team ringt upp 100 förstagångssvaranden och givit förebyggande dialog. Tanken är att följa upp vad som hänt med de som har kontaktats jämfört med de som inte har blivit kontaktade. Supro deltar i gemensamma och lokala ingivarmöten.

Verkställighetsprocessen: Deltar i gemensamma och lokala ingivarmöten. Har gemensamma möten med borgenärer och intresseföreningar t.ex. försäkringskassan och bankföreningen i olika typer av ärenden. Har ett antal egeninitierade utvecklingsprojekt med syftet att bland annat förbättra för kunden inom INIT-programet. Verkställighetsprocessen kommunicerar med kunderna aktivt via hemsida och media, påverkar attityder och informerar.

Skuldsaneringsprocessen: Undersöker överskuldssättning genom att skicka enkätfrågor till gäldenärsföreningen Insolvens (inom ”Alla vill göra rätt för sig” projektet) . Frågor om ansökningsblanketten för skuldsanering har skickats till Insolvens. Indirekt framförs

kundernas krav till teamen genom teamens lokala kontakter med Budget - och skuldrådgivarna. Har träffat representanter för stora inkassobolag på egen utbildningsdag. Undersöker genom enkät hur det nya IT systemet och arbetssättet kommer att påverka borgenärer, budget och skuldrådgivare och ev gäldenärer. Deltar i gemensamma ingivarmöten.

Förebyggande kommunikation: För kontinuerligt ut och tar emot information i samband med t.ex. dialog med ungdomar, företagare och andra målgrupper, chatt med ungdomar på ungdomssajter, mediakontakter, träff med organisationer/föreningar och på ingivarträffar.

Exempel på aktiviteter som genomförts/genomförs under 2007/2008: Gruppdiskussion och löpande dialog/avstämning med målgruppen unga inom ramen för en utbildnings/informationssatsning riktad mot 25 gymnasieskolor. Diskussion/avstämning med målgruppen lärare inför framtagandet av IT-baserat Lärarstöd. Telefonintervjuer med förstagångsgäldenärer med skuld till Radiotjänst i syfte att ta reda på grundorsaker till restföringen. Djupintervjuer med medborgare i syfte att ta reda på hur KFM kan arbeta mer lösningsinriktat. Telefonintervjuer med målgruppen nya företag i syfte att kartlägga deras behov av information från KFM. Enkät till nya företagare med samma syfte. Enkät på ungdomssajten Playahead i syfte att få kunskap om SMS-lån. Enkät på Lunarstorm i syfte att kartlägga ungdomars konsumtionsvanor. Djupintervjuer, enkäter, kunskapstester mot målgruppen unga i syfte att kartlägga risker och orsaker till överskuldsättning hos unga. Aktiviteterna följs upp och utvärderas med avsikt att få en uppfattning om effekter av arbetet samt underlag för fortsatt arbete. FOK fångar också upp signaler från KFM-medarbetare om företeelser som leder till överskuldsättning. FOK arbetar också gentemot lagstiftare och beslutsfattare genom dialog/information/lobbyverksamhet, bl.a. för att förändra regelverk, t.ex. vad gäller villkor för SMS-lån samt begränsningar av möjligheter att sätta barn i skuld.

Tillsyn i konkurs: Ömsesidig information och ett syfte att förbättra verksamheten möjliggörs genom Intressetråden på riksnivå och lokal nivå.

Utvecklingsprocessen: Undersöker kundkrav inför kommande E tjänster. En önskan kvarstår att kunna gå ut till den breda allmänheten och företag med frågor om önskemålen gällande e-tjänster. Angående de e-tjänster som är beslutade (tjänster till arbetsgivare, pensionsutbetalare, A- kassorna och inkomstredogörelse till gäldenär) kommer en workshop ordnas där användarna bjuds in för diskussion. Designen för en ny webbplats kommer att utgå från "Min sida".

1.3 Ingivarmöten.

Ingivarmöten är ett forum där KFM träffar ingivarkollektiv och ingivare på olika nivåer. Syftet är att ge information om verksamheten och få igång en dialog. Till "Stora ingivarmötet" kallas de som lämnar in ansökningar om betalningsförelägganden för E-

mål, intresse och branschorganisationer samt datainspektionen. Härutöver sker träffar även med A-målsingivare. Myndighetsledningen har träffar bl.a. med Svensk Inkasso. Processerna träffar även företrädare för skuldsatta, bl.a. föreningen Insolvens. Alla processer deltar med information och med processspecifika workshops. Under 2007 genomfördes ett möte med fokus på indrivningen. Processägarna deltar.

”Små ingivarmöten” hålls för att lösa materiella och systemfrågor. Det kan vara beroende på aktuella frågor eller på förekommen anledning t.ex. med Vägverket eller någon annan A- målsingivare. Mötena samordnas mellan processerna i möjligaste mån. Avser summarisk process och verkställighetsprocessen.

Lokala ingivarmöten hålls vid behov på olika orter. T.ex. Summarisk process och verkställighetsprocessens möten med lokala hyresvärdar.

2. KFM:s webbplats

Kronofogens webbplats har successivt anpassats till att bli mer kundorienterad. Den används för att sprida kunskap och budskap till den som söker information. Den vänder sig till gäldenärer och borgenärer med information om hur de ska bete sig i respektive roll. Som allmänhet kan du få information om vilka objekt som bjuds ut till försäljning. Genom att använda ett formulär kan räntan på ett belopp beräknas samt att det visas vad gäldenären får behålla i ett löneutmättningsbeslut respektive vad KFM kommer att mäta ut. Det finns möjlighet att lämna synpunkter via ingången ”Klagomål och beröm”. Webbplatsen fungerar också som en ingång för externa förfrågningar. Webbplatsen saknar idag det förebyggande och lösningsinriktade perspektivet och behöver förändras och byggas ut i dessa områden. **(se vidare avsnitt 1.3 och avsnitt 9)**

3. Befintliga kanaler och system där kundkrav framställs

Dagligen och stundligen äger kundmöten rum inom Kronofogens alla processer. Det sker bl.a. genom fysiska möten, brev/e-post och inte minst telefonsamtal. Genom dessa möten har vi möjlighet att fånga synpunkter på vår verksamhet. KFM tar också självständigt initiativ till att få del av kundernas synpunkter t ex genom enkäter och de tidigare nämnda ingivarmötena. Vidare kan KFM fånga upp kundkrav i t ex utlåtanden från JO/JK och domstolsavgöranden. Uttalade kundsynpunkter kan också komma från Kronofogens insynsråd, som består av representanter för olika myndigheter, föreningar, och branscher.

Förslag på förbättringar av verksamheten kan idag lämnas i Framtidsbanken, en typ av förslagslåda. Framtidsbanken har kritiserats p.g.a. långsam handläggning och långsamma bedömningar, vilket inte stimulerar till att lämna förslag i detta forum. Ett lämnat förslag hamnar först hos förslagslämnarens närmaste chef, för vidareändring

till nästa nivå. Kundsynpunkter kan således hamna i denna kanal även om Framtidsbanken i praktiken mest har rört interna verksamhetsförbättringar.

En annan möjlighet är att skicka en s.k. signal. En signal är synpunkter eller företeelser i vår omvärld, som berör vår verksamhet och vårt uppdrag för den förebyggande kommunikationen. En lämnad signal hamnar hos FOK som tar ställning till den vidare handläggningen av signalen. Även signalfångssystemet kritiserar för tröghet och sen eller utebliven återkoppling till signallämnaren. Sedan starten av signalfångssystemet har systemet kommit att användas även för signaler som inte har med den förebyggande kommunikationen att göra. Detta har fått till följd att det råder osäkerhet kring när Framtidsbanken respektive signalfångsbrevlådan ska nyttjas.

För våra kunder finns det ett formulär på KFM:s hemsida där de kan lämna klagomål och beröm när det gäller KFM och KFM:s verksamhet. De synpunkter som kommer via Klagomål och beröm styrs till KFM:s myndighetsbrevlåda och hanteras där på samma sätt som all annan e-post som kommer till KFM. Myndighetsbrevlådan som tas om hand av processerna på olika nivåer är en stor källa för kundsynpunkter.

Tydligt är att KFM kan fånga upp kundsynpunkter genom flera olika kanaler. Det råder idag osäkerhet kring vad vi ska fånga, var vi ska skicka och vad vi ska göra med allt som vi fångar, lyssnar eller läser in. Flera men otydliga vägar och system står oss till buds. (se avsnittet **9 behov på förändring**)

4. Utblick

I samband med framtagandet av modellen har andra källor studerats. Vägverkets verksamhetsbeskrivning 2006 och Tullverkets kundundersökningsmodell 2007. Både Vägverket och Tullverket har modeller för hur de arbetar med kunderna samt uttalade kundansvariga. Vi har också studerat PM 2002-06-03 från KFM Göteborg angående klagomål och synpunktshantering, Rapport 2008 från Rewir om KFM:s Insiktsarbete samt Slutrapport 2008 Roadmap om omvärldsanalys.

Andra delar som har beaktats är synsättet att minimera ”onödig efterfrågan”.

Roller och ansvar

Uttalade synpunkter
Outtalade synpunkter

Fånga och samla in

Aktivt samlade synpunkter

Kategorisera

Strukturerade synpunkter per mottagare

Bedöma och besluta

Förbättringsplan

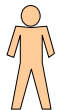
Utredningsplan för KFM
initierad undersökning



Fånga

i kundcenter,
handläggare, jurist
teamledare

Någon/några per process



- kategoriserar

Medarbetare

Delegerar



PÅ ytterst ansvarig

Någon per process.

Representant i Samordningsgruppen



- utreder närmare
- förslag prioriterar

Verksamhetsutvecklare

Samordningsgrupp

Kundadvokater



Samordnare



Verksamhetsutvecklare

Verksamhetsutvecklare

- bedömer/ gör
problembelysning
- aktiv del i KFM gemensamma
- förslag på prioritering
- förslag vad ska gå till KFM
initierat
- samordnar från
omvärldsanalysen
- analyserar resultat
- förslag till beslut

Beslutsfattare



PÅ



RKF

Projekt tillsätts
(se samla in)

Samla in



verksamhetsutvecklare
controller
projektledare
upphandlat genom VE

Kompetenser som behöver
förstärkas?



Analys



Upphandling/
beställare



Metodstöd

BILAGA 3

Matris för sammanställning av frågor som går mot kundkrav i mätsystemen

Fyll i alla frågor från mätsystemen. Använd matrisen såhär:

Ange din fråga.

Ange vilket kundkrav den går mot. Om en fråga går mot flera kundkrav så upprepa den.

Ange vilket mått frågan ska ge svar (eller delar av svaret) på.

Ange vilken process frågan avser.

Ange om frågan avser borgenär/sökande eller gäldenär/svarande. Om en fråga gäller flera målgrupper så upprepa den.

Ange vilken metod du tror kan vara lämplig att använda.

Ange till vilket år frågan är planerad att ställas (första gången).

| Kundkrav, frågorna ska gå mot: (ur mätsystemen) | | |
|---|--|---|
| Supro: Nöjdhet Förståelse Enhetlighet i tillämpningen Bemötande Information om hur skulden ska betalas Rättsäkerhet Bra motiverade beslut Helhetssyn på obeståndsprocessen Info som lämnas tas till vara Tillräckligt omfattande hinders- och adressutredningar Minska antalet gäldenärer | Skusan: Snabbt Korrekt Hållbart Hanterbart Begripligt Enhetligt | Verkställighet: Nöjdhet Utförlig redovisning Attityder och förhållningssätt Snabbhet Rättssäkerhet Likabehandling (enhetlighet) KFM är bra på att nå gäldenärer Tillförlitliga utredningar Tillräcklig info i ärendet |

| Fråga | Kundkrav (ur mätsystemen) | Mått (ur mätsystemen) | Process | Målgrupp | Metod | Planeras till år | Ev. kommentar. Specificering av målgrupp |
|---|--|--|---------|----------|--------|------------------|--|
| Förstår du utifrån den information du fått på betalningsföreläggandet vad du kan göra nu? | Information om hur skulden ska betalas | Andel svaranden som anser att de utifrån föreläggandet har förstått hur skulden ska betalas. | Supro | Svarande | Dialog | 2008 | |
| Anser du att du får korrekta svar/besked? | Rättssäkerhet | Andel sökanden som anser att Kfm lämnar korrekta svar och | Supro | Sökande | Enkät? | 2008 | |
| | Rättsäkerhet | Andel svaranden som anser att Kfm lämnar korrekta svar och besked. | Supro | Svarande | Enkät? | | utgår ev. - svårt att fråga svaranden om detta |

| | | | | | | | |
|---|----------------------------------|--|-------|----------|--------|------|--|
| Vet du vad du kan göra när du fått ett utslag från den summariska processen, om den svarande inte betalar sin skuld? | Rättssäkerhet | Andel sökanden som anser att Kfm skapar förståelse för den summariska processens roll och vad som sker i det konkreta | Supro | Sökande | Enkät? | 2008 | Fråga förslagsvis till småföretagare |
| Förstår du konsekvenserna av att du inte betalar din skuld efter att du fått ett betalningsföreläggande? | Rättssäkerhet | Andel svaranden som anser att Kfm skapar förståelse för den summariska processens roll och vad som sker i det konkreta | Supro | Svarande | Dialog | 2008 | |
| Vet du vad det innebär att få ett utslag från den summariska processen? | Rättssäkerhet | Andel svaranden som anser att Kfm skapar förståelse för den summariska processens roll och vad som sker i det konkreta | Supro | Svarande | Dialog | 2008 | |
| Hur enhetlig uppfattar du att den summariska processens tillämpning är? | Enhetlighet | Summariska processens tillämpning under handläggningen är enhetlig | Supro | Sökande | Enkät | 2008 | (ur 2007 års enkät till de största ingivarna till Supro) |
| Hur uppfattar du att enhetligheten i tillämpningen avseende summarisk process har förändrats under år 2007 jämfört med år 2006? | Enhetlighet | Summariska processens tillämpning under handläggningen är enhetlig | Supro | Sökande | Enkät | 2008 | (ur 2007 års enkät) |
| Om du upplever brister i enhetligheten inom summarisk process, kan du exemplifiera inom vilka områden och/eller i vilka frågor du upplever dessa brister? | Enhetlighet | Summariska processens tillämpning under handläggningen är enhetlig | Supro | Sökande | Enkät | 2008 | (ur 2007 års enkät) |
| Har du förslag på åtgärder som den summariska processen bör överväga för att öka enhetligheten i sin tillämpning? (t.ex. åtgärder för att komma tillrätta med brister som angivits på föregående fråga) | Enhetlighet | Summariska processens tillämpning under handläggningen är enhetlig | Supro | Sökande | Enkät | 2008 | (ur 2007 års enkät) |
| Har du några övriga synpunkter på tillämpningen inom summarisk process ? | (Enhetlighet) | Summariska processens tillämpning under handläggningen är enhetlig | Supro | Sökande | Enkät | | Utgår ev (ur 2007 års enkät. Frågan går egentligen inte mot enhetlighet, utan är mer av en "uppsamlingsfråga") |
| | Enhetlighet | Summariska processens tillämpning under handläggningen | Supro | Svarande | Enkät | | utgår - går ej att fråga svaranden om detta |
| | Bra motiverade beslut | Andel klagomål på slutliga beslut | Supro | Sökande | Enkät? | | |
| | Helhetssyn på obestandsprocessen | Andel sökande som anser att summariska processen vidarebefordrar information som lämnats till indrivningsprocessen | Supro | Sökande | Enkät? | | |
| | Helhetssyn på obestandsprocessen | Andel svarande som anser att summariska processen vidarebefordrar information som lämnats till indrivningsprocessen | Supro | Svarande | Dialog | | |

| | | | | | | |
|--|--|---|--------|----------|--------|--|
| | Helhetssyn på obeståndsprocessen | Andel sökande som anser att summariska processen kommunicerar processens behov | Supro | Sökande | Enkät? | |
| | Helhetssyn på obeståndsprocessen | Andel svarande som anser att summariska processen kommunicerar processens behov | Supro | Svarande | Dialog | |
| | Minska antalet gäldenärer | Andel svaranden som får tillräckling information hur denne kan påverka sin situation. | Supro | Svarande | Dialog | |
| | Tillräckligt omfattande hinder och adressutredningar | I vilken omfattning anser sökanden att summariska processens utredningar är tillräckliga. | Supro | Sökande | Enkät | |
| | Info som lämnas tas till vara | I vilken omfattning sökande anser att supro tar till vara lämnad information inom processen. | Supro | Sökande | | |
| | Info som lämnas tas till vara | I vilken omfattning svarande anser att supro tar till vara lämnad information inom | Supro | Svarande | | |
| | Snabbt | Antal borgenärer som uppfattar KFM:s handläggning som snabb | Skusan | Borgenär | Enkät | |
| | Enhetligt | Antal borgenärer som upplever att KFM ger samma service | Skusan | Borgenär | Enkät | |
| | Enhetligt | Antal borgenärer som upplever att KFM ger samma service, kompletterar och begär in samma saker, kallar till sammanträde och beviljar anstånd på samma | Skusan | Borgenär | Enkät | |
| | Enhetligt | Antal borgenärer som upplever att KFM har lika layout på sina | Skusan | Borgenär | Enkät | |
| | Begripligt | Antal borgenärer som upplever sig fått tillräcklig och relevant information och tycker att vi uttrycker oss klart och begripligt. | Skusan | Borgenär | Enkät | |
| | Begripligt | Antal borgenärer och ombud som är nöjda med beslutens | Skusan | Borgenär | Enkät | |
| | Hanterbart | Antal borgenärer som anser sig ha fått en betalningsplan som är möjlig att hantera | Skusan | Borgenär | Enkät | |
| | Hanterbart | Antal borgenärer som känner att deras anspråk behandlats lika utifrån kravet på hanterbar | Skusan | Borgenär | Enkät | |
| | Korrekt | Antal borgenärer som upplever att KFM har lika bedömning i lika | Skusan | Borgenär | Enkät | |
| | Korrekt | Antal borgenärer som upplever att KFM är opartisk i sin | Skusan | Borgenär | Enkät | |

| | | | | | | |
|--|------------|--|--------|----------|-------|--|
| | Snabbt | Antal gäldenärer som uppfattar KFM:s handläggning som snabb | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| Förstår du syftet med en buffert? | Hållbart | Antal gäldenärer som förstod syftet med bufferten | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| | Enhetligt | Antal gäldenärer som upplever att KFM handlägger lika fall lika. | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| | Enhetligt | Antal gäldenärer som upplever att KFM ger samma service, kompletterar och begär in samma saker, kallar till sammanträde och beviljar anstånd på samma grunder. (Kanske det bara är servicen om är relevant att fråga | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| | Enhetligt | Antal gäldenärer som känner att KFM hjälpt dem att ta vara på sina rättigheter | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| | Enhetligt | Antal gäldenärer som upplever att KFM givit dem professionell | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| Vet du vad som kommer att hända nu och framåt? | Begripligt | antal gäldenärer som förstär vad inledandebeslut, förslag, avslag och skuldsaneringsbeslut innebär | Skusan | Gäldenär | | |
| Förstår du när du fått skuldsanering? | Begripligt | antal gäldenärer som förstär vad inledandebeslut, förslag, avslag och skuldsaneringsbeslut innebär | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| | Begripligt | Antal gäldenärer som upplever sig fått tillräcklig och relevant information och tycker att vi uttrycker oss klart och begripligt. | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| Förstår du vilket belopp du ska betala, till vem och när under betalningsplanens löpande? | Begripligt | Antal gäldenärer som förstär hur beslutet ska följas | Skusan | Gäldenär | | |
| Vet du att du själv ska ta reda på respektive borgenärs pg och bg och själv sköta inbetalningarna? | Begripligt | Antal gäldenärer som förstär hur beslutet ska följas | Skusan | Gäldenär | | |
| Vet du hur och i vilka situationer du ska ansöka om omprövning? | Begripligt | Antal gäldenärer som förstär hur beslutet ska följas | Skusan | Gäldenär | | |
| Vet du vilken rätt du har till stöd och råd och vem som kan ge den? (BUS) | Begripligt | Antal gäldenärer som förstär hur beslutet ska följas | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| | Begripligt | Antal gäldenärer som är nöjda med avslagsbeslutets motivering | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| | Begripligt | Antal gäldenärer som upplever att den rehabiliterande dialogen var | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| | Hanterbart | Antal gäldenärer som upplever att betalningsplanen är enkel att | Skusan | Gäldenär | Enkät | |

utgår eventuellt - svårt att fråga en gäldenär om detta

| | | | | | | |
|--|--|--|----------------|-------------|-------|--|
| | Korrekt | Antal gäldenärer som upplever att KFM har lika bedömning i lika fall | Skusan | Gäldenär | Enkät | |
| Har du fått ditt anspråk tillgodosett? | Borgenärerna får sitt anspråk | Nöjd ingivare/borgenär | Verkställighet | Borgenär | Enkät | |
| Har kontakt med KFM gett effekt? (förslag på lösning) | Påverka attityder och förhållningssätt | Samtalets kvalité | Verkställighet | Gäldenär | Enkät | |
| | Redovisa snabbt och utförligt | Utförlig redovisning | Verkställighet | Borgenär | Enkät | |
| Har du upplevt att du har blivit behandlat rätt (lagenlig, enhetligt) | Behandla alla lagenligt, enhetligt, förutsägbart (rättssäkert) | Likabehandling, nöjd gäldenär | Verkställighet | Gäldenär | Enkät | |
| Har du fått tillräcklig info i ditt ärende? | Tillräcklig info i ärendet | Nöjd gäldenär | Verkställighet | Gäldenär | Enkät | |
| Tycker du att KFM har varit bra på att komma i kontakt med gäldenären? | KFM är bra på att komma i kontakt med gäldenärerna | Borgenärs uppfattning om KFM är bra på gäldenärskontakter | Verkställighet | Borgenär | Enkät | |
| Tycker du att KFM är bra på att komma i kontakt med gäldenärer? | KFM är bra på att komma i kontakt med gäldenärerna | Borgenärs uppfattning om KFM är bra på gäldenärskontakter | Verkställighet | Allmänheten | Enkät | |
| | Tillförlitliga utredningar | Borgenär upplever att KFM gör tillförlitliga utredningar | Verkställighet | Borgenär | Enkät | |

Infoga fler rader om så behövs!

"Följfrågor" (ej härledda ur mätsystemen)

Har du fått tillräcklig information?

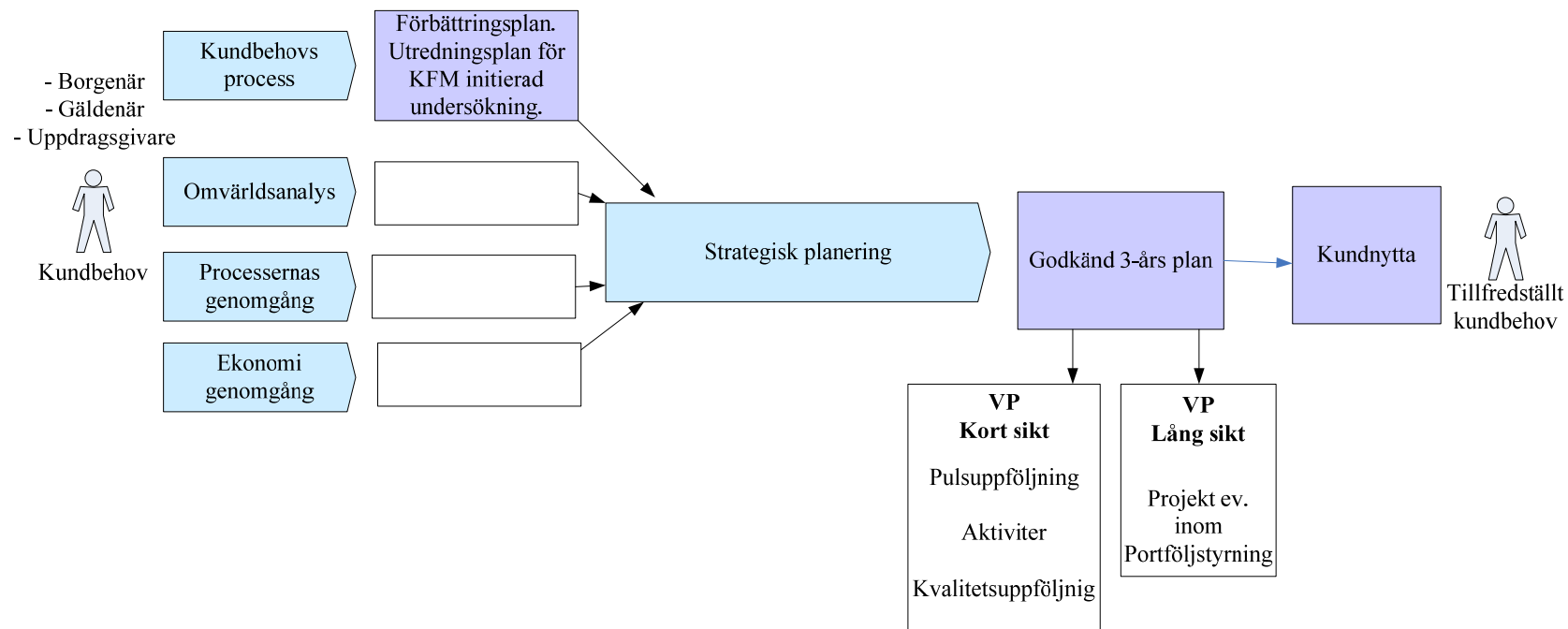
Var fick du informationen?

Vet du vart du ska vända dig?

Vet du vad som krävs för att kunna söka skuldsanering?

Kundbehovsprocessens samband till övriga processer

Samband till strategisk planering inom myndigheten



Kundbehovsprocessens samband till övriga processer

Exempel på gemensamma beröringspunkter :

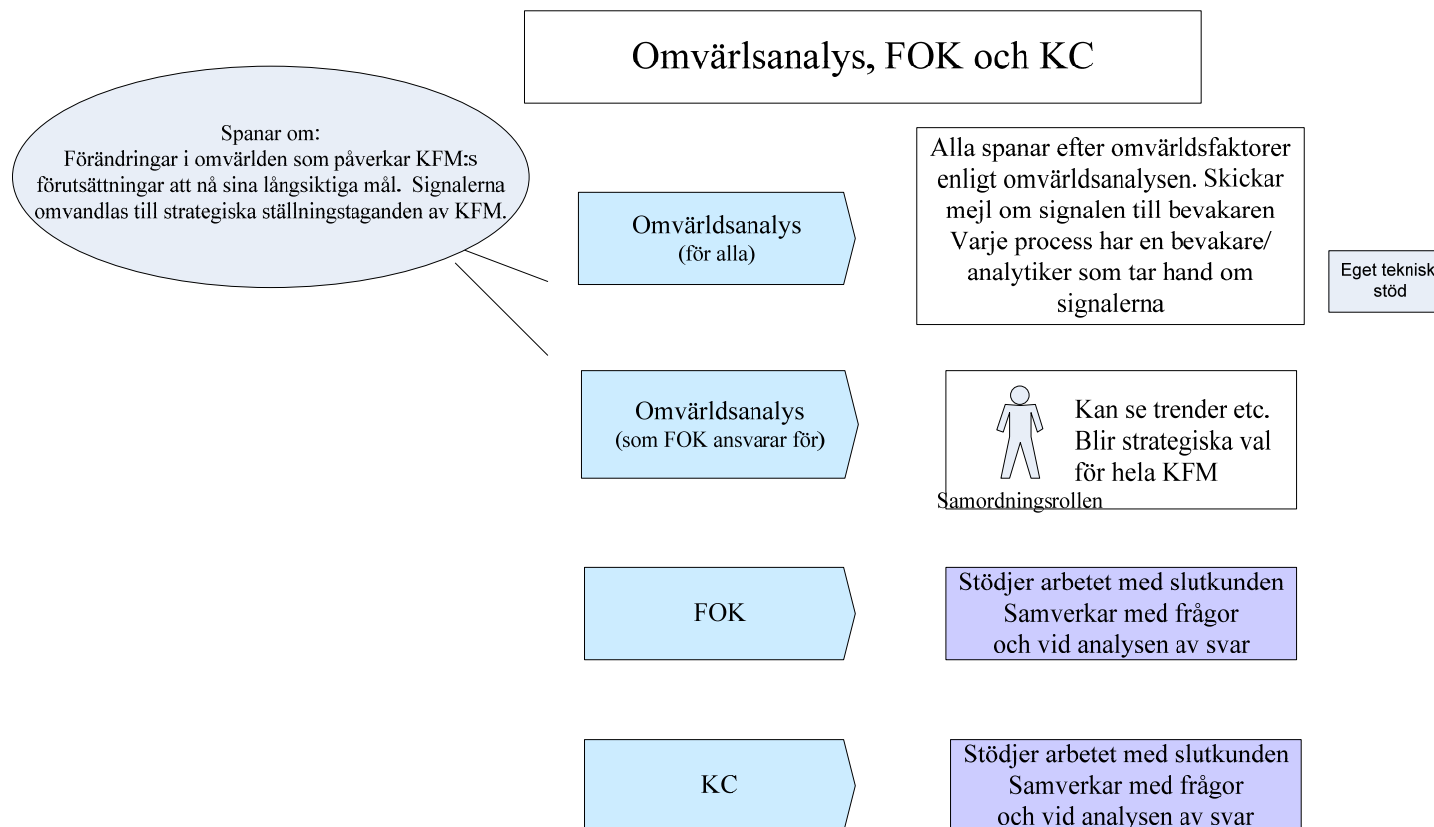
Kompetens-
försörjningsprocess

Förändring av kompetensbehov som kunderna efterfrågar (t.ex. attitydpåverkan)
Metodstöd vid implementeringen eller vid användningen av modellen

Kommunikations-
process

Information till kunder
Påverkan av kundernas förväntningar (information om realistiska förväntningar)
Varumärkesarbetet

Kundbehovsprocessens samband till övriga processer



Uppföljning och återkoppling

Uppföljning

Alla processer
genom PULS

Redovisning 3 ggr/år av kundsynpunkterna.
Vad har man sett och vad man åtgärdat

Återkoppling

Till medarbetaren som
lämnat synpunkten:

I möjligaste mån tillse att tekniken möjliggör
återkoppling på relevanta vidtagna åtgärder. Även
utsedda ansvariga på processen kan svara på
konkreta frågor

Till alla medarbetare

Redovisningen som sker av Puls inom processen
och av det övergripande.

Till medborgaren/kunden

Lämnad synpunkt på webben ska automatiskt ge ett
revligt tack. Webben kan i övrigt används för att
redovisa resultat av enkäter etc. Även de mätningar av
kundnyttan som görs övergripande eller i processerna
kan redovisas på webben.

Förbättringsarbete inom KFM. Samröret mellan befintliga och föreslaget system. Gradering av medborgarperspektiv

Medarbetarens synpunkter:

Externa kunders synpunkter:

Internt fokus:

↓
Rummet är för kallt
Arbetsmiljö
Jag får ingen löneutveckling

Framtidsbanken i praktiken idag

Bättre skrivutrymmen i löneredovisningssystemet
”Snabbval” i It systemet

Kundbehovsprocessen. Nytt teknikstöd

Tolkade synpunkter:

Uttryckta synpunkter :

Medborgarperspektivet

Finns idag i Signalfångstbrevlådan

Ytterligare kryssruta i Initblankett

Mer förtydligande i broschyrer och blanketter på utländska språk hur skulden ska betalas

Jag har genom mitt arbete under en längre tid förstått att gäldenärer har svårt att förstå den här texten.

Jag förstår av samtalet med gäldenären att han tycker att KFM ska avvakta med försäljningen av bostadsrätten då skulden bara är 2000 kr. Synpunkten och det han egentligen vill är att regelverket bör ändras.

Gäldenären säger: Hade det varit tydligare information från Trafiksäkerhetsverket hade jag betalat bilförsäkringen direkt.

”Klagomål och beröm”

Borgenären skriver på webben att han får vänta för länge på de utmätta pengarna

Bilaga 9

10.10 Bilaga 10. Arbetsgruppens sammansättning

Arbetsgruppen leds av Margareta Eriksson, utvecklingsprocessen. Arbetsgruppen består därtöver av:

Fredrik Modigh, controller styrningsprocessen. Deltar t.o.m. februari 2008

Anders Andersson, controller styrningsprocessen

Kenneth Ennefors, verksamhetsutvecklare FOK processen

Charlotte Nilenheim Hedin, controller summarisk process

Susanne Eriksson, controller skuldsaneringsprocessen

Alena Koren, controller verkställighetsprocessen

Jesper Bergqvist, controller verkställighetsprocessen. Deltar t.o.m. april 2008

Yvonne Bergelin, teamledare kundcenter

Erik Bergqvist, ekonom tillsynsmyndigheten i konkurs. Deltar fr.o.m. juni 2008

Susanne Holmström, seniorkonsult HK Deltar t.o.m. januari 2008



Utvecklingsprocessen
Margareta Eriksson
010-5748036

Datum
2010-03-08

Tillägg till rapport, 2008-09-30, om Kundbehovsprocessen

| | |
|--|---|
| Vad har hänt sedan september 2008 och var står vi idag ?..... | 2 |
| 1 Nya texter och nytt stycke till delar i rapporten 2008-09-30 | 2 |
| 1.1 Organisation för det gemensamma arbetet | 2 |
| 1.2 Styrningsprocessens samordningsansvar för kundundersökningar | 3 |
| 1.3 Roller och ansvar. Vem gör vad?..... | 4 |
| 1.4 Gemensamma beröringspunkter med övriga processer | 4 |
| 2 Nytt förslag vad gäller tekniskt system och förändring i befintliga kanaler och system..... | 5 |
| 3 Omhändertagande av förbättringsförslag..... | 6 |
| 4 Förutsättningar för att gå vidare och förslag till beslutspunkter | 6 |
| 5 Redogörelse för vad som återstår samt Utvecklingsprocessens förslag till åtgärder | 7 |
| 6 Ny bilaga 3..... | 8 |



Utvecklingsprocessen
Margareta Eriksson
010-5748036

Datum
2010-03-08

Vad har hänt sedan september 2008 och var står vi idag?

Efter att rapporten skrevs och föredrogs för ledningsgruppen i september 2008 finns nu dels ett förändrat utgångsläge för delar som återstod enligt rapporten samt att visst arbete redan har startat från Kundcenters (KC) sida i rapportens anda. Därutöver har KC idag ansvar för att identifiera och återföra förbättringsbehov till processerna utifrån inkommande telefonsamtal. Införande av nytt Intranät och användande av Sharepoint i verksamheten har påbörjats och arbete med förbättrad webb har startat. Framtidsbanken har lagts ned och nya avtal om kriterier och ersättningsprinciper för förslag har upprättas mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna. Ett synsätt för användande av "en teknisk ingång" för kundsynpunkter och förbättringsförslag har etablerats samt ett synsätt att kundsynpunkter och förbättringsförslag, utöver det som rör den egna processen, bör ses sammantaget.

I förhållande till den tidigare rapporten omfattar detta tillägg ett förändrat förslag på organisation och roller innefattande ny samordningsroll, nya delar av samordningsansvar samt ny form av grupp för beredning av kundsynpunkter och delar av förbättringsförslag.

I detta dokument föreslås ett ställningstagande till tekniskt stöd som påverkar befintliga kanaler och system.

Detta dokument påtalar ansvarsförhållanden och förslag på beslutspunkter som måste vara uppfyllda för att den praktiska hanteringen av kundsynpunkter och förbättringsförslag ska fungera. Det finns också en sammanställning över vad som återstår att göra samt utvecklingsprocessens förslag på åtgärder.

1 Nya texter och nytt stycke till delar i rapporten 2008-09-30

1.1 Organisation för det gemensamma arbetet

För att underlätta det gemensamma arbetet för i huvudsak de myndighetsövergripande delarna, bildas en samordningsgrupp som utgörs av Nätverket för kundsynpunkter. Den gruppen består av ansvariga bevakare från varje process och de bör träffas en gång per månad för genomgång och diskussioner. Det är en "tung" grupp där kraften, kunskapen och överblicken ska finnas. Det behövs ambassadörer för den här typen av uppgifter som också kräver ett intresse och engagemang. Deltagarna ska även föra fram budskap till övriga medarbetare etc. Gruppen blir en slags kundadvokater.

Gruppen har i huvudsak uppgift att bereda följande;



Utvecklingsprocessen
Margareta Eriksson
010-5748036

Datum
2010-03-08

- 1) Stämna av den totala och gemensamma bilden av kundsynpunkter. Ta aktiv del vad gäller kategorin KFM -gemensamt. Ta aktiv del för att hitta de synpunkter som inte klart har uttryckts eller framkommit tydligt.
- 2) Göra bedömningar och problembelysningar
- 3) Bedöma vad som ska gå vidare till KFM- initierat
4. Väga samman kundsynpunkterna med uppgifter från omvärldsbevakningen
- 5) Göra förslag på prioriteringar av förbättringsaktiviteter utifrån kundsynpunkterna. Stämna av med övriga utvecklingsplaner inom den egna processen
- 6) Analysera resultat från KFM- initierade undersökningar.
- 7) Utforma förslag till beslut.
- 8) Samverka med styrningsprocesser i myndighetsövergripande frågor avseende kundsynpunkterna

Beroende på frågan kan beslutsfattare bli RKF eller processägare/processer. Det kan vara t.ex. en KFM- initierad undersökning eller en gemensam förbättringsplan. Undersökningen/planen kan även innehålla specifika förbättringsåtgärder som att ändra en blankett. Ett projekt eller en arbetsgrupp kan tillsättas som arbetar vidare med den KFM initierade undersökningen.

Underlaget i form av den samlade bilden synpunkter, analyser via förbättringsplaner och undersökningsplaner blir för de gemensamma och övergripande delarna en naturlig input för strategisk planering.

För att se till att arbetet flyter på bör en samordnare utses. Samordnaren bör ha överblicken och en stödjande roll gentemot Nätverksgruppen. Samordnaren bör vara sammankallande till möten och förbereda sammanträdena. Kundcenter har till ansvar att identifiera och återföra förbättringsbehov till processerna utifrån inkommande telefonsamtal. En gruppering finns redan idag, som leds från KC, där man gemensamt arbetar med kundsynpunkter och förbättringsförslag. Den gruppen kan utgöra Nätverket. Nära samverkan ska också ske till Styrningsprocessen i de delar som berör uppföljning, resultatrapportering samt myndighetens kundundersökningar.

1.2 Styrningsprocessens samordningsansvar för kundundersökningar

Styrningsprocessen ska samordna och utveckla kundundersökningarna. Samordningsansvaret innebär att få till stånd en fungerande resultatinformation som underlag både för internt förbättringsarbete och i extern resultatrapportering. Här ska beaktas likhet i frågeställningar och frågeområden etc. Ansvaret omfattar att resultaten analyseras ur en helhets/myndighetsperspektiv och för att ev



Utvecklingsprocessen
Margareta Eriksson
010-5748036

Datum
2010-03-08

förbättringsbehov beaktas i planeringsarbetet. Samordningen avser också initiering av större myndighetsövergripande kundundersökningar. Processerna agerar kravställare där. Genomförandet av undersökningarna sker av externt part. Underlag till undersökningarna finns bl.a. i en matris för mätsystemsfrågor, se Avsnitt 5 "Tillämpning av modellen genom en matris av mätsystemsfrågorna".

Styrningsprocessen samråder med myndighetskansliet i frågor som rör kontakterna med Näringslivets Regelnämnd (enligt Samrådsförordningen 1962:668).

1.3 Roller och ansvar. Vem gör vad?

Attityden att vilja fånga kundsynpunkter ska finnas hos alla medarbetare och alla inom KFM ska rapportera in kundsynpunkter i myndighetens ingång för kundsynpunkter. För de medarbetare som har kontakter med kunderna som ger frekvens av kundsynpunkter är det särskilt viktigt att dessa rapporterar. Till de KFM- initierade aktiviteterna utses särskilt ansvariga efter beslut om att en sådan undersökning ska genomföras.

Uppgiften att förbereda fortsatt hantering genom att kategorisera synpunkterna lämnas till en utsedd bevakare i Nätverket för kundsynpunkter. Bevakare av kundsynpunkter i processerna och representant i Nätverket för kundsynpunkter bör vara samma person. Det kan vara en medarbetare ute i landet eller en verksamhetsutvecklare på ett verksamhetskansli. Kategoriseringen bör ske löpande för att undvika balanser och kan möjligen täckas upp av flera personer.

Processägarna har yttersta ansvaret för hanteringen av kundsynpunkterna. Lämpligt är att processägaren delegerar uppgifter till rollen bevakare och representant i Nätverket för kundsynpunkter. Myndigheten saknar för närvarande någon som har ett uttalat strategiskt ansvar för våra kundmöten.

KC ansvarar för samordningen vilket bör utses av RKF. Samordnaren för kundsynpunkter och förbättringsförslag utses av Processägaren för KC. Se vidare avsnitt 3 och 4. (ny bilaga 3)

1.4 Gemensamma beröringspunkter med övriga processer

Kompetensförsörjningsprocessen står för täckande av behov i kompetenser för att kunna genomföra utvecklingsinsatser. Det kan gälla en attitydförbättring t.ex. ett metodstöd avseende teknik och pedagogik vid implementeringen .



Utvecklingsprocessen
Margareta Eriksson
010-5748036

Datum
2010-03-08

Kommunikationsprocessen står för kommunikationen med kunderna som t.ex. att ett resultat från en KFM- initierad undersökning som behövs kommuniceras. Kommunikationsprocessens arbete med varumärket har klart samband med att ge kunden realistiska förväntningar som påverkar nöjdheten. Andra beröringspunkter med kundbehovsprocessen är intentionen att få kunden att ta kontakt med KFM innan det är för sent samt i övrigt alla åtgärder som bidrar till att öka förtroendet hos medborgaren.

2 Nytt förslag vad gäller tekniskt system och förändring i befintliga kanaler och system

Nya Intranätet som bygger på en Sharepointlösning för användning internt är under uppbyggnad och införande. Synpunkter och förbättringsförslag som lämnas externt idag kommer via webben (Klagomål och beröm) och myndighetsbrevlådan. Ett nytt tekniskt stöd bör utvecklas internt som omfattar både kundsynpunkter och förbättringsförslag som blir "en ingång in" till tekniska stödet. Det tekniska stödet bör sammankopplas med de externa delarna och samverka med de projekt som rör Intranätet och Nya webben.

Arbetsgruppens i förslag i rapporten löd:

Signalfångsbrevlådan har tidigare används för liknande ändamål och är känd bland medarbetarna. I praktiken används idag signalfångsbrevlådan för kundsynpunkter. Det uppskattas att innehållet idag utgörs till 30 procent av kundsynpunkter.

Under arbetets gång har arbetsgruppens haft signalfångsbrevlådan i tankarna. Eftersom Lotus Notes inom en snar framtid läggs ner kommer också Signalfångsbrevlådan att försvinna. Arbetsgruppen har inget förslag på någon alternativ teknisk lösning än att den bör vara av samma enkla typ av funktionalitet som Signalfångsbrevlådan t.ex. en brevlåda in och överblickbarhet.

Återkoppling från tekniksystemet till medarbetare som lämnat synpunkt ska i möjligaste mån utvecklas

Som en förutsättning för att kundbehovsprocessens och dess tekniska system ska fungera måste alla KFM:s befintliga kanaler och system bli tydligare för alla hur de ska användas. Det krävs då att både syftet och användandet av främst Framtidsbanken klargörs. Arbetsgruppen ställer sig bakom det förslag som framförts av representanter från Guldkorn-och belöningsgruppen gällande en översyn och av Framtidsbanken.

En direkt kanal för kunden till myndigheten står till buds på www.kronofogden.se. En sådan kanal måste finnas. Under rubriken "Kontakta oss" finns "Klagomål och beröm". Synpunkter som lämnas kommer via myndighetsbrevlådans fördelningssystem (allmänna frågor och processspecifikt) till processernas på olika nivåer. Fara finns att synpunkter kan tappas bort på vägen. Lämnade synpunkter bör knytas närmare och snabbare till kundbehovsprocessen. Det behövs också en ny fokusering på hemsidan att myndigheten är intresserad av få in kundsynpunkter. Ingången skulle kunna sättas på startsidan och döpas om till "Kundsynpunkter".



Utvecklingsprocessen
Margareta Eriksson
010-5748036

Datum
2010-03-08

3 Omhändertagande av förbättringsförslag

Sedan Framtidsbanken lades ner finns inget tekniskt stöd för omhändertagande av förbättringsförslag. Någon enhetlig modell för omhändertagande av förbättringsförslag inom processerna är inte heller beslutad. Beroende på processernas storlek ser behoven av riktlinjer olika ut.

Förslag är att, i det tekniska systemet, KC ansvarar för att ta emot kundsynpunkter och förbättringsförslag. Samordnaren för kundsynpunkter och förbättringsförslag skickar därefter förbättringsförslagen till respektive process och till utvecklingsprocessen om förslagen inte är processspecifika.

Processerna bereder frågan om kriterierna för belöningsgrunderna enligt ingångna avtal. Ersättningsfrågan bedöms slutligen av en särskild partsgemensam grupp.

4 Förutsättningar för att gå vidare och förslag till beslutspunkter

1. Beslut om kundbehovsprocessen enligt rapport daterad 2008-09-30.
2. Beslut om ett förändrat förslag på organisation och roller enligt dokumentet "Tillägg till rapport", daterad 2010-03-08. Avser förändrat innehåll av avsnitten 3.7- 3.8 samt bilaga 3 i ursprungsrapporten.
3. Beslut på ansvarar för samordning av kundsynpunkter och förbättringsförslag. Förslag: KC. Chefen för KC utser samordnare för kundsynpunkter och förbättringsförslag.
4. Beslut på att roller och ansvar som beskrivs i beslutspunkt 2 och 3 träder i kraft när beslutet skrivs.
5. Beslut på kanaler för att ta emot kundsynpunkter och förbättringsförslag. Externt används webben och internt används Intranätet.
6. Beslut att alla processägare inom KFM är ansvariga för kundsynpunkter och förbättringsförslag för respektive process. Processägare ansvarar för att deltagare till Nätverket för kundsynpunkter utses.
7. Beslut att KC ansvarar för hanteringen att ta emot kundsynpunkter/förbättringsförslag. Gällande förbättringsförslag skickar KC dessa vidare till processerna. Utvecklingsprocessen tar hand om det som inte är processspecifikt.



Utvecklingsprocessen
Margareta Eriksson
010-5748036

Datum
2010-03-08

8. Beslut att processerna är ansvariga för att förbättringsförslag tas om hand. Processerna bereder frågan om kriterierna för bedömningsgrunderna. Ersättningsfrågan bedöms slutligen av en särskild partsgemensam grupp.

9. Beslut att KC sammanställer kundsynpunkterna till PULS samt en sammanställning till de strategiska dagarna

10. Beslut att Utvecklingsprocessen ansvarar för att tekniskt stöd för kundsynpunkter och förbättringsförslag på webben och Intranätet tas fram.

5 Redogörelse för vad som återstår samt Utvecklingsprocessens förslag till åtgärder

1) Processernas egna organisationer för att ta hand om förbättringsförslag.

Åtgärd: Processerna utformar själva sina organisationer

2) Ansvarsfördelningen mellan nätverket och den egna processen

Åtgärd: Nätverket ansvarar för att bereda myndighetsgemensamma Kund och Förbättringssynpunkter. Processerna åtgärdar processspecifika delar.

3) Arbetsformerna för nätverket

Åtgärd: Överlämnas till KC att utforma

4) Tekniska stödet, interna och externa kanaler och "en kanal in"

Åtgärd: Utvecklingsprocessen tar fram förslag på teknisk lösning. Utvecklingsprocessen har uppdraget sedan tidigare.

5) Mått för kundåterkopplingen.

Åtgärd: Utvecklingsprocessen tar fram, tillsammans med styrningsprocessen, förslag på mått avseende kundåterkopplingen och förbättringar för kunden. Måtten tas fram inom det pågående projektet "Mätsystem för helheten".

